

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE NEGOCIOS PARA EL
RESTAURANTE KARIOKING

ANDREA CECIBEL REMACHE TIPÁN
DIRECTOR: MGTR. PAÚL IDROBO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, JUNIO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Paúl Idrobo

INFORMANTES:

Mgtr. Vicente Torres

Mgtr. Francisco Moscoso

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Edwin y Gladys, quienes gracias a su sacrificio y dedicación han contribuido a mi formación profesional y han hecho de mí un gran ser humano. Espero ser su orgullo y demostrarles el gran trabajo que han realizado como padres. Los amo mucho.

ANDREA CECIBEL

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios, ya que sin él nada de esto podría ser posible. A mi padre, quien a lo largo de estos años me ha enseñado con su gran ejemplo de amor y sacrificio que no existe nada imposible y que todo es cuestión de esfuerzo y dedicación. A mi madre, quien además de ser mi gran apoyo, me ha sabido inculcar grandes valores y demostrar que no se necesitan grandes cosas para alcanzar la felicidad.

A mi hermana Brenda, quien con su cariño y amor ha demostrado ser mi cómplice y mejor amiga. A mi hermano Jhoel, el cual a través de sus ocurrencias y locuras ha hecho que mi vida sea más divertida.

Finalmente quiero dar la gracias a mi tutor, Mgtr. Paúl Idrobo, quien me ha sabido guiar con sus conocimientos durante todo este proceso y a todos los profesores que han hecho parte de estos cinco años de carrera universitaria.

ANDREA CECIBEL

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL	3
1.1. Análisis macro ambiente	3
1.1.1. Factor Político Legal.....	4
1.1.2. Factor Económico	8
1.1.3. Factor Social.....	14
1.1.4. Factores Tecnológicos	19
1.1.5. Factor Ecológico - Ambiental.....	20
1.2. Análisis microambiente.....	21
1.2.1. Estudio de los Clientes	21
1.2.2. Proveedores.	22
1.2.3. Estudio de la competencia.....	22
1.3. Análisis interno	24
1.3.1. Historia de Karioking	24
1.3.2. Misión.....	25
1.3.3. Visión	25
1.3.4. Valores	26
1.3.5. Localización.....	26
1.3.6. Estructura Organizacional.	28
1.3.7. Productos y servicios	29
1.4. Desempeño	33
1.4.1. Desempeño Financiero.....	33
1.4.2. Desempeño Operativo.....	34
1.5. Análisis FODA de la empresa.....	35
2. MARCO TEÓRICO.....	37
2.1. Ventajas y desventajas de la aplicación un modelo de gestión de negocio.....	38
2.1.1. Ventajas.....	38
2.1.2. Desventajas.....	39
2.2. Modelos de Negocios	40
2.2.1. Tipos de modelos.	40
2.2.2. Modelos de negocios más comunes en Restaurantes.....	40
2.3. Factores Claves de éxito de un Modelo de Negocio.....	47
2.4. Matriz de priorización	51
2.5. Modelo de Negocio Elegido- La Franquicia.....	53

2.5.1.	Historia.....	53
2.5.2.	Partes que intervienen en la franquicia.....	54
2.5.3.	Segmentos en los cuales se franquicia	54
2.5.4.	Clasificación de la Franquicia.....	55
2.5.5.	Tipo de franquicia aplicable al Restaurante Karioking.....	56
2.5.6.	¿Cómo funciona una franquicia?.....	57
2.6.	Casos de éxito representativos en el país.	61
2.7.	Realidad del Restaurante KARIOKING ajustada al modelo de negocio denominado franquicia	62
2.8.	Valoración de Empresas.....	63
2.9.	Análisis Financiero.....	63
3.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	65
3.1.	Objetivos.....	65
3.1.1.	Objetivo general	65
3.1.2.	Objetivos específicos	65
3.2.	Metodología	66
3.3.	Presentación de resultados	69
3.3.1.	Informe de la entrevista	70
3.3.2.	Informe de la guía de observación	76
3.3.3.	Informe del cliente fantasma.....	80
3.3.4.	Informe de encuesta satisfacción del cliente	83
3.3.5.	Análisis de satisfacción del cliente de los locales ubicados en el tingo y en Pintag 90	
3.4.	Resultados globales del diagnóstico	97
4.	PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA FRANQUICIA	100
4.1.	Mapa de procesos propuesto	101
4.1.1	Análisis de procesos propuestos.....	102
4.2.	Manual de procedimientos	117
5.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	119
5.1.	Objetivos de Implementación.....	119
5.2.	Riesgos del modelo de negocio.....	119
5.3.	Actividades de la adjudicación	120
5.4.	Análisis Financieros	122
5.4.1.	Análisis Financiero del Franquiciado.....	122
5.4.2.	Análisis Financiero del Franquiciante	137
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152

6.1. Conclusiones	152
6.2. Recomendaciones.....	153
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 inflación acumulada	10
Tabla 2 tasa de interés activa por sector.....	11
Tabla 3 tasas de interés activas – b.c.e.	11
Tabla 4 tasas de interés pasiva – b.c.e.	12
Tabla 5 tasas de interés pasivas a septiembre de 2017	12
Tabla 6 gasto por división de productos.	15
Tabla 7 educación en el ecuador, año 2017	18
Tabla 8: obligaciones patronales	7
Tabla 9: permisos	7
Tabla 10: ventas karioking	33
Tabla 11 venta diaria de pollos.....	34
Tabla 12 matriz de factores externos.....	35
Tabla 13: matriz de factores internos	36
Tabla 14: matriz de priorización	53
Tabla 15 análisis financiero para uso interno y externo.....	64
Tabla 16: número de clientes promedio en karioking el triángulo.....	68
Tabla 17: número de clientes por periodo de tiempo.....	69
Tabla 18: tamaño de muestra por períodos.....	69
Tabla 19: riesgos y estrategias	120
Tabla 20 inversión total.....	123
Tabla 21 capital de trabajo.	123
Tabla 22 estado de fuentes y de usos.....	124
Tabla 23 gastos administrativos.	125
Tabla 24 gastos de ventas.....	125
Tabla 25 costos de producción para el año 1.	126
Tabla 26 costos de producción proyectados para los 5 años de vida útil del proyecto año: 2.018 - 2.022.....	127
Tabla 27 presupuesto de ingresos proyectado años: 2018 – 2022	129
Tabla 28 estado de situación inicial año 2018 en dólares.	130
Tabla 29 estado de resultados proyectado años: 2018 – 2022 en dólares	131
Tabla 30 valor actual neto en dólares	132
Tabla 31 período de recuperación de la inversión.	133
Tabla 32 análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.	135
Tabla 33 inversión total.....	137
Tabla 34 capital de trabajo.	137
Tabla 35 estado de fuentes y de usos.....	138
Tabla 36 gastos administrativos.	138
Tabla 37 gastos de ventas.....	139
Tabla 38 costos de producción para el año 1.	139
Tabla 39 planeación estratégica para la empresa franquiciante karioking, año: 2.018 - 2.022	141
Tabla 40 costos de producción proyectados para los 5 años de vida útil del proyecto año: 2.018 - 2.022.....	142
Tabla 41 presupuesto de ingresos proyectado años: 2018 – 2022	144
Tabla 42 estado de situación inicial año 2018 en dólares.	145

Tabla 43 estado de resultados proyectado años: 2018 – 2022 en dólares	147
Tabla 44 valor actual neto en dólares	148
Tabla 45 período de recuperación de la inversión.	149
Tabla 46 análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual.	8
Figura 2 PIB PER CÁPITA ECUADOR	9
Figura 3 Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual.	13
Figura 4 Incidencia de la Inflación en División de artículos.....	14
Figura 5 Población económicamente activa	16
Figura 6 Evolución nominal de la pobreza y externa pobreza en el Ecuador.....	17
Figura 7 Población que sabe leer y no sabe leer en el Ecuador	18
Figura 8 Localización de Pollos a la Brasa Karioking “El Triángulo”	27
Figura 9 Localización Pollos a la Brasa Karioking "El Tingo"	27
Figura 10 Localización Pollos a la Brasa "Pintag"	27
Figura 11 Estructura Organizacional	28
Figura 12 Menú Pollo Completo	30
Figura 13 Menú Sabores de la Casa	30
Figura 14 Menú de Ensaladas	30
Figura 15 Guarniciones 1	31
Figura 16 Guarniciones 2	31
Figura 17 Menús Individuales 2	31
Figura 18 Ventas Karioking	33
Figura 19 Factores que contribuyen al éxito de una empresa.	48
Figura 20 Frecuencia de compra.	84
Figura 21 Acompañamiento en la compra.	85
Figura 22: Motivos de compra.	86
Figura 23 Medios publicitarios de Karioking.	87
Figura 24: Platillos de Karioking	88
Figura 25 Calificación de ítems.....	89
Figura 26: Comparación frecuencia de compra locales Karioking	91
Figura 27 Compañía en la compra locales Karioking.....	92
Figura 28: Motivos de compra locales Karioking.....	93
Figura 29 Medios de comunicación locales Karioking.....	94
Figura 30 Platillos de los locales karioking.....	95
Figura 31 Calificación de ítems locales Karioking.....	96
Figura 32 Mapa de procesos propuesto para la Franquicia.....	101
Figura 33 Planificación estratégica de una empresa	103
Figura 34 Ciclo de la planeación financiera	107
Figura 35 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.	136
Figura 36 análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.	151

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un modelo de gestión para el Restaurante Pollos a la Brasa Karioking, el mismo que permitirá a la empresa conocer su manera de operar en base a las percepciones y estudio de las necesidades del consumidor, con el objetivo de crear un negocio que posibilite una estandarización dentro de todos sus locales actuales y con el tiempo permita la apertura de nuevos establecimientos que trabajen bajo dicha gestión administrativa.

El capítulo uno trata el análisis situacional el cual se divide en tres aspectos principales: el estudio macroeconómico, que comprende aspectos económicos, sociales, culturales y políticos legales que afectan el entorno del mercado. Además de ello, se contempla el estudio microeconómico que contiene aspectos referentes a los proveedores, clientes, competidores y, por último, se encuentra el estudio interno de la organización, en el que se encuentran temas relacionados con la misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional.

En el capítulo dos se describe los aspectos referentes a la conceptualización de los modelos de negocios, ventajas y desventajas que conlleva su aplicación, modelos de negocios aplicables principalmente a restaurantes, factores de éxito, valoración de empresas y por último temas relacionados con el análisis financiero del modelo seleccionado.

Por otra parte, en el capítulo tres, se determina la situación actual de la empresa con la ayuda de entrevistas, guías de observación, guías del cliente fantasma y entrevistas de satisfacción al cliente. Dichos instrumentos permiten conocer cómo actualmente se desempeña la organización en ámbitos administrativos y operativos, pues de ellos depende el éxito de la misma. Es así que en la entrevista al dueño del restaurante se tratan temas referentes a las finanzas, marketing, procesos y talento humano. Se utiliza, además, una guía del cliente fantasma y una encuesta para medir el nivel de satisfacción que tiene el cliente con respecto al servicio y producto ofertado.

Adicionalmente, en el capítulo cuatro, se presenta la propuesta para la estructuración de la franquicia, la que se centra en la creación de los procesos del franquiciante, para lo cual se plasma un mapa de procesos en el que se detallan los puntos más relevantes de debe seguir el dueño de la franquicia. Además de ello, se elabora un manual de operaciones para el franquiciado el cual contiene los procedimientos fundamentales del local de comida.

En el capítulo cinco se presentan las acciones de adjudicación que debe realizar la empresa Pollos a la Brasa Karioking para convertirse en una franquicia entre las cuales se encuentran temas legales, técnicos, comerciales, talento humano, tecnológico y administrativo. Además, dentro de este capítulo, se realiza el análisis financiero del franquiciado y del franquiciante con el fin de conocer la inversión inicial de cada uno de los proyectos.

Una vez que se llega a conocer todos los aspectos de la organización, se realiza las debidas propuestas y se considera que el presente trabajo de titulación servirá a la organización en sus planes futuros de implementación de franquicia, ya que el potencial de esta marca es fuerte y, con una debida guía, logrará sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

Pollos a la Brasa Karioking, dedicado a la elaboración de comida rápida desde 1995, se ha destacado por su amplia variedad de platillos y, sobre todo, el buen sabor y servicio que oferta continuamente al consumidor con el fin de satisfacer cada una de sus necesidades y superar las expectativas que cada uno de ellos posee sobre la marca. Sin embargo, contar con un buen producto no es suficiente, pues hoy en día la innovación juega un rol importante en el ámbito alimenticio y, por lo tanto, conlleva a la creación de nuevas formas de negocio atractivas para el cliente, lo que implica el incremento de competencia dentro del mercado y decrementos en las ventas del restaurante.

Por otra parte, es importante mencionar que el restaurante al manejarse de manera empírica no ha adoptado un modelo que le permita mejorar su estructura organizativa centrada en el cumplimiento de objetivos, instauración de un sistema de control de inventarios, obtención de un control financiero y sobre todo estandarización de los procesos propios de la operación del negocio, lo que ha hecho que su expansión y crecimiento se vean ampliamente delimitados.

Al analizar el potencial de la marca y su acogida, se ha decidido generar y adoptar un modelo de negocio que le permita a la organización ser más eficiente en cada una de sus actividades, pues sin duda alguna conllevará un mayor desempeño operativo y financiero dentro del mercado.

Es por ello que, en el presente trabajo de investigación el principal objetivo es diseñar un modelo de gestión de negocios para el restaurante Karioking que garantice su competitividad y sostenibilidad, para lo cual se deberá analizar y comprender el entorno externo e interno de la organización, evaluar alternativas de modelos de negocios existentes en el mercado como negocios independientes, sucursales y franquicias de tal forma que se elija el modelo que mejor se adapte a las necesidades del restaurante.

Este trabajo se justifica práctica y teóricamente al contribuir en la generación de un modelo para el negocio familiar con la ayuda de los conocimientos adquiridos durante la carrera, los que sin duda son un apoyo fundamental dentro de la investigación.

Finalmente, el trabajo termina proponiendo una forma de organización para el restaurante Karioking. Cabe recalcar que el tema involucra únicamente la propuesta del modelo de franquicia, más no su implementación.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el entorno en el cual se desarrolla la organización, pues existen varios factores que tienen influencia, Además se tendrá el análisis interno de la organización, el cual detallará aspectos como su historia, misión, visión, valores, localización, estructura organizacional, productos, servicios, desempeño financiero, operativo y análisis FODA.

1.1. Análisis macro ambiente

Una herramienta de gran utilidad en la cual se apoyará el análisis macroeconómico se denomina PETS. El estudio de macro ambiente se fundamentará en la aplicación del Método PEST, mientras que el estudio del microambiente se basará en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Un análisis macroeconómico estudia las variables de la economía a nivel nacional, las mismas que no pueden ser controladas por la organización, como puede ser: la inflación, el PIB, riesgo país, políticas fiscales, inversión, empleo entre otras. Cuando en un país existe inestabilidad económica y política, estos factores externos tienen variaciones bruscas que pueden afectar el crecimiento y desarrollo de la empresa. El método PESTE evalúa cinco factores que se enumeran a continuación: (KRUGMAN y Obstfeld, 2013)

1. Político - Legal
2. Económico
3. Social
4. Tecnológico
5. Económico – Ambiental

1.1.1. Factor Político Legal

La legislación de la empresa KARIOKING es la habitual a las Sociedades Anónimas, Además debe cumplir con los diferentes cuerpos legales favorece la posición de KARIOKING en el entorno, le da crédito ante clientes, proveedores y sus pares y respeto a las autoridades.

El análisis del escenario Político Legal es fundamental en todo tipo de estudio, ya que ayuda al empresario a conocer las leyes, normas y decretos emitidos por parte del gobierno, pues de ellas dependerá la viabilidad que tenga la organización en cada una de sus actividades.

Como primer punto se analizará la constitución de franquicias, así como de sucursales, el cual brindará un soporte legal acerca de los aspectos básicos que debe.

El segundo aspecto que abordará este escenario son las obligaciones tributarias, las mismas que son de carácter obligatorio para todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen actividades económicas y posean bienes por los cuales tributar (SRI, 2017).

El tercer punto a tratar son las reformas y obligaciones laborales cuyo principal objetivo es la protección tanto de empleadores como trabajadores. (Bernal García B. , 2009). Finalmente, el último punto a considerar son los permisos necesarios para la ejecución de este tipo de negocios, ya que de ellos dependerá la puesta en marcha del mismo, así como su tiempo de vida en el mercado.

Constitución de una Franquicia en Ecuador.

Actualmente en Ecuador, no existe una legislación que rija la creación y manejo de franquicias. Sin embargo, pese a no existir una legislación, existen obligaciones provenientes del contrato de franquicia.

Constitución de una compañía o sucursal en Ecuador.

La constitución de una compañía o sucursal requiere de los siguientes pasos:

- Conocer la estructura legal de la empresa, es decir tener en cuenta si la compañía será de carácter familiar (Limitada) o Anónima, ya que de ello dependerá el número de socios, el monto del capital aportado.
- Crear un nombre comercial y reservarlo en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías, con el objetivo de que el mismo sea único y no se vuelva a repetir.
- En el banco de preferencia crear una cuenta de integración de capital en la cual se depositará el valor de \$ 400 en caso de ser una Cia Ltda y \$800 en el caso de ser una Cia Anónima. Además de lo solicitado anteriormente se deberá contar con la carta de participación de los socios, copia de la cédula de identidad y papeletas de votación.
- Elaborar una escritura pública en una notaría.
- Se presenta la escritura pública ante la Superintendencia de Compañías y automáticamente se aprueba la resolución.
- Mediante un medio de comunicación, hacer pública la resolución aprobada.

- El organismo encargado deberá hacer la entrega de cuatro copias de la resolución y un extracto que pueda ser publicado en un diario de circulación nacional.
- Contar con permisos municipales para el adecuado funcionamiento como patente municipal entre otros, los cuales permitirán inscribir a la Compañía en el registro mercantil.
- Una vez inscrita la Superintendencia de Compañías entregará los respectivos documentos que habiliten la apertura del Registro Único de Contribuyentes.
- Finalmente se incribe el nombramiento del administrador de la empresa elegido por la Junta General de Accionistas (El Telégrafo, 2013).

Reformas Laborales

En la última década se han dado cambios notorios en las reformas laborales, las cuales han sido un amplio tema de discusión, ya que para algunos dichos cambios han sido perjudiciales para los trabajadores, mientras que para otros han sido en pro del beneficio del mismo.

Un gran ejemplo de estas nuevas resoluciones es el Mandato 8 de la ley de Justicia, la cual es una enmienda constitucional que impulsa el trabajo. Cabe señalar que los cambios más relevantes en la década mencionada fueron la eliminación de la tercerización, la transformación del contrato a plazo fijo por indefinido, las mismas que brindaron un sentido de seguridad y estabilidad al trabajador (El Universo, 2017).

Sin embargo, pese a las reformas aparentemente positivas, también existen temas contradictorios tales como la reducción y prolongación de jornadas, la imposición a un cierto límite de utilidades y sobre todo la falta de libertad en asociaciones del sector público (El Universo, 2017).

Obligaciones Laborales.

Las obligaciones que deben cumplir los patronos según la ley se encuentran detalladas en la siguiente Tabla:

Tabla 1: Obligaciones Patronales

OBLIGACIÓN	A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR LA OBLIGACIÓN	FRECUENCIA DE PAGO Y CUMPLIMIENTO	QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR
Décimo Cuarto Sueldo	Empleados.	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Presentar planilla de pago 14vo sueldo.	Ministerio de Trabajo	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Décimo Tercer Sueldo	Empleados.	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Presentar planilla de pago 13ro Sueldo.	Ministerio de Trabajo	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Fondos de Reserva.	IESS	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Pagar 15% utilidades a empleados.	Empleados.	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Presentar planilla de pago 15% utilidades.	Ministerio de Trabajo	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Uniformes para el personal.	Empleados.	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Remuneraciones a empleados.	Empleados.	Mensual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Aporte Seguro Social Empleados.	IESS	Mensual	P. NATURALES Y JURIDICAS

Fuente: (AHOTEC, 2009)

Permisos de Funcionamiento

En toda actividad de carácter comercial, es necesario cumplir con los permisos y requisitos necesarios para el funcionamiento adecuado del mismo. En la siguiente Tabla se detallan los permisos necesarios que debe poseer un negocio y que le permite poner en marcha el cumplimiento de cada uno de sus objetivos.

Tabla 2: Permisos

OBLIGACIÓN	A QUIEN SE DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR LA OBLIGACIÓN	FRECUENCIA DE PAGO Y CUMPLIMIENTO	QUIEN DEBE PAGAR Y/O CUMPLIR
Permiso Sanitario	Ministerio de Salud	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Permiso de Funcionamiento	Municipio	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Certificado de Salud de los Empleados	Ministerio de Salud	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Patente	Municipio	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Rótulos y Publicidad Exterior	Ministerio de Salud	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Bomberos	Cuerpo de Bomberos	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS
Licencia Ambiental	Municipio	Anual	P. NATURALES Y JURIDICAS

Fuente: (AHOTEC, 2009)

1.1.2. Factor Económico

Para el estudio del macro ambiente es importante la consideración de los factores económicos como la inflación, el PIB, Índices de precios al consumidor, tasas de interés. Otros factores representativos e influyentes en las empresas son, el entorno político, el entorno legal, el desarrollo tecnológico, el comportamiento psicosocial de la población.

El PIB

Con respecto al PIB en el Ecuador, se puede manifestar que existió una variación entre el año 2005 al año 2006 del 4.90 %, el PIB sigue bajando hasta llegar a una variación el al año 2007 del 2.21%. Luego, existe un incremento del 6.45%. Es importante mencionar que a partir del año 2011 existe un decremento importante hasta llegar al año 2016 a - 1.7 % (Banco Central del Ecuador, 2017)

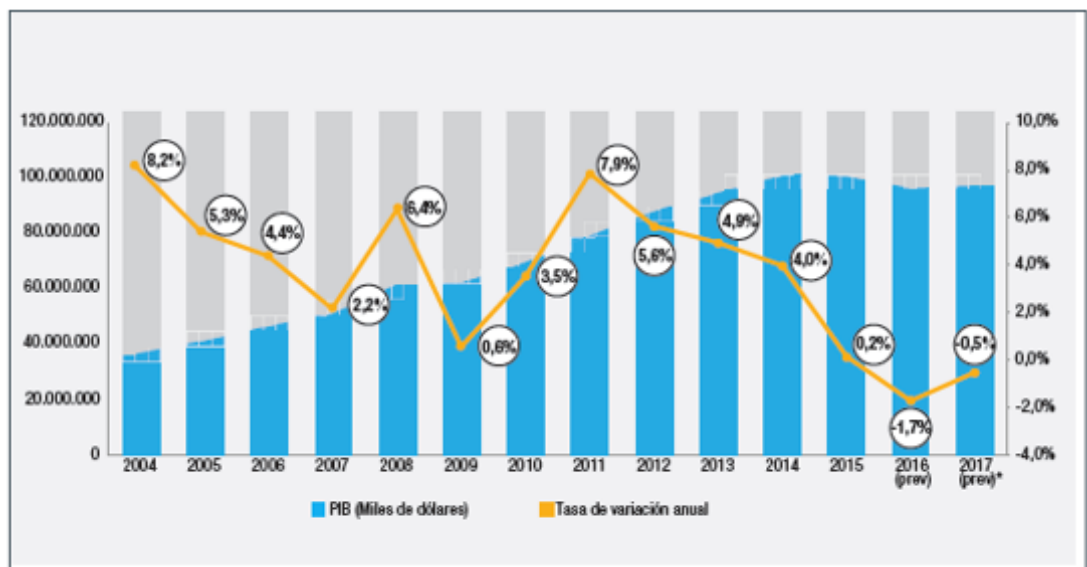


Figura 1 Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual.
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

El presente trabajo de investigación tendrá como medio útil para analizar la implementación de locales de comida rápida el PIB per cápita.

El PIB per cápita del año 2016 fue de 5210,10 lo cual implicó una caída relevante con respecto al año 2015 (WORLD BANK , 2017). A simple vista se podría decir que un país que cuenta con un PIB Per cápita cada vez más bajo, no cuenta con amplias oportunidades dentro del mercado, sin embargo, para el análisis con respecto a los restaurantes de comida rápida implica una gran ventaja, ya que la población al poseer menores ingresos optará por la compra de este producto.



Figura 2 PIB PER CÁPITA ECUADOR
FUENTE: (World Bank, 2017)

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) la población gasta cerca de USD 39,9 millones al mes en el consumo de comida rápida entre los cuales se encuentran: hamburguesas, nuggets, salchipapas, pollo asado etc. Cabe recalcar que en el periodo 2011-2012 se encontró que en el país existen de 8 a 12 negocios de comida rápida, los cuales cubren la necesidad de alimentación de los ecuatorianos.

La Inflación.

De acuerdo con la información proporcionada por el BCE en el mes de abril y mayo del 2017 se produce la inflación acumulada más alta del año con un 1,09% y 1,10%. Para la empresa KARIOKING la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza insumos, productos y talento humano que pueden afectarse con el alza de precios.

La inflación es el alza indiscriminada de los precios, la misma que en el Ecuador se presenta según la siguiente tabla:

Tabla 3 Inflación Acumulada

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	-0.21 %
Febrero-28-2018	-0.14 %
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2018

Tasa de Interés Activa

Es aquella que aplica las Instituciones Financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia.

Tabla 4 Tasa de interés activa por sector

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo Pymes
2014	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2015	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2016	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2017	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2018	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2018

Tabla 5 Tasas de interés activas – B.C.E.

AÑOS	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2013	8,68 %
2014	8,17 %
2015	8,17 %
2016	8,17 %
2017	8,34 %
2018	8,38 %

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2018

Esta tasa es fijada por el BCE y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc. Esta tasa puede incidir en la empresa debido a que es necesario créditos para mejorar o implementar servicios y productos adicionales.

KARIOKING se encuentra dentro del segmento PRODUCTO PYMES.

Tasa de Interés Pasiva

Tasa de interés pasiva designa una tasa de interés que los bancos pagan por los préstamos que obtienen en el mercado. Esta tasa al igual que la tasa Activa, es fijada por el BCE.

Tabla 6 Tasas de interés pasiva – B.C.E.

AÑOS	TASA PASIVA REFERENCIAL
2013	4.28%
2014	4,53%
2015	4,53%
2016	4,53%
2017	5,08%
2018	5,08%

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2018

Tabla 7 Tasas de interés pasivas a septiembre de 2017

Tasa de Referencia Activas	%	Tasa Máximas	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.45	Depósitos de Tarjetahabientes	0.53
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.94	Plazo 121-180	5.52
Plazo 61-90	4.50	Plazo 181-360	6.13

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2018

Para la empresa KARIOKING, es importante considerar las distintas tasas para efectuar inversiones en los diferentes escenarios.

Índice de precios al consumidor IPC

Es el índice general con ponderaciones que reflejen su participación en el total de los gastos de consumo cubiertos por el índice.

Un IPC puede usarse para indexar (es decir, ajustar el efecto de la inflación) al valor real de los salarios, pensiones, para regular los precios. En la mayoría de los países, el IPC es, junto con el censo de población, una de las estadísticas económicas nacionales más observadas.

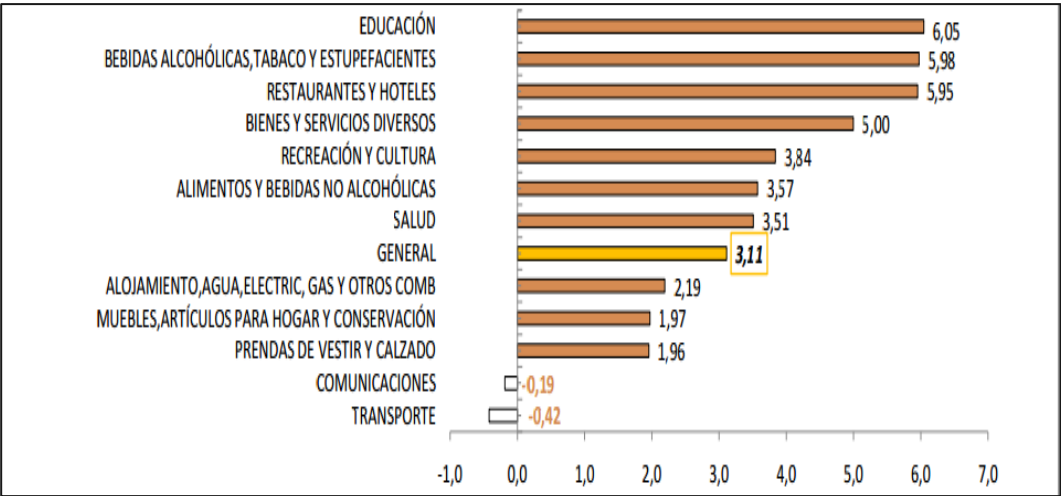


Figura 3 Evaluación del PIB (miles dedolares) y tasa de variación anual.
Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2018

En el gráfico de la inflación por sectores productivos se puede observar que la inflación sube para algunos sectores y al tomar en cuenta la inflación del sectores de educación, de bebidas y restaurantes son las más altas, mientras que la de transporte es la más baja con el -0,42%, mientras que en el sector de los servicios la inflación se encuentra en 5 %, dato con el cual se puede observar que el alza de

precios en este sector es significativo, en este sentido, cabe destacar que la empresa KARIOKING al estar en el sector de alimentos refleja un alza de precios en sus trabajos, debido al aumento de los costos en los insumos que utiliza en sus diferentes procesos.

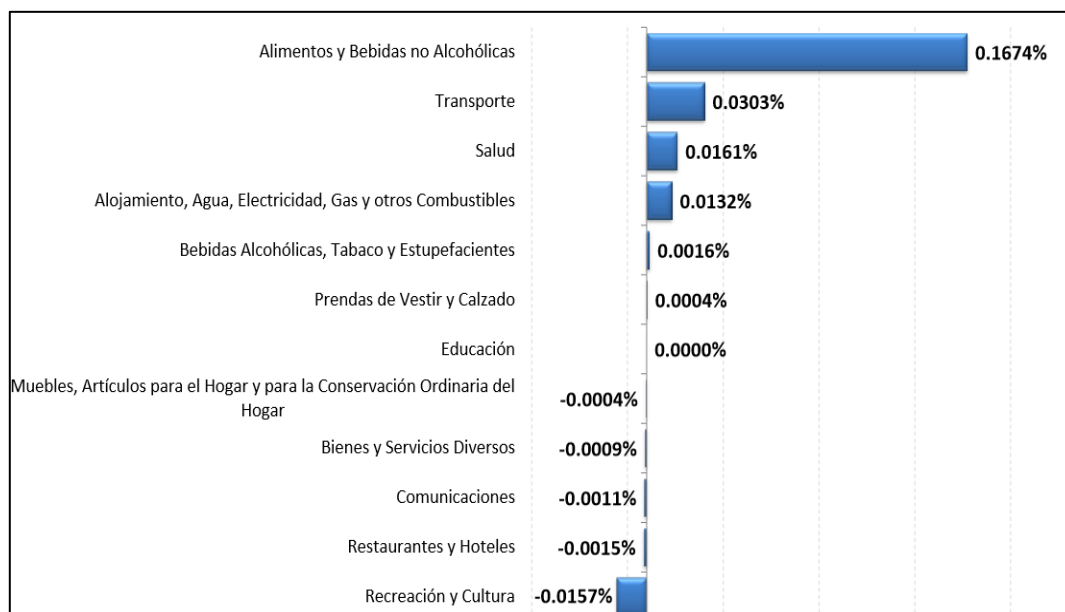


Figura 4 Incidencia de la Inflación en División de artículos
Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

1.1.3. Factor Social

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: Tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social (DURKHEIN, 1978, pág. 59)

Como factores sociales se puede citar a aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, es decir los cambios de estilos de vida de las personas.

Es por ello que como parte fundamental de este estudio se analizará el gasto corriente monetario de los hogares considerando los resultados plasmados en la siguiente Tabla, la misma que tiene como estructura a la clasificación del Consumo Individual por Finalidades y dentro del cual se encuentra el sector perteneciente a restaurantes y hoteles, el mismo que representa un 7,7% dentro del gasto total antes mencionado.

Tabla 8 Gasto por división de productos.

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: (INEC, 2012)

Es importante mencionar que este porcentaje ocupa el 5to lugar de 12 categorías, el mismo que indica que el consumo por parte de cada uno de los hogares en restaurantes es común y regular, quienes por motivos de tiempo prefieren salir a comer fuera y vivir una experiencia culinaria totalmente nueva.

Un aspecto psicosocial que refleja el cambio en el consumo de alimentos son las tendencias y las nuevas modas, pues son ellos quienes determinan los parámetros de adquisición de bienes y servicios. Hoy en día el consumo de comida saludable es una tendencia muy aplicada por los consumidores, pues es un factor que influye de manera muy notoria al momento de adquirir estos alimentos.

Sin duda, otra moda que se apoderó del mercado de comida rápida en Quito fueron los denominados food trucks, los cuales, mediante la aplicación de un modelo de negocio innovador. Sin embargo, pese al auge que tuvo este modelo de negocio, el mercado se vio saturado por la excesiva oferta de este tipo de negocios. Finalmente, es necesario considerar la crisis económica en la cual se encuentra el país, ya que de ello dependerá que el restaurante vea dichas amenazas como posibles oportunidades.

Población Económicamente Activa – PEA

Comprende todas las personas que viven con sus propios ingresos, incluidos los que tienen ingresos no ganados y los que tienen pensiones.



Figura 5 Población económicamente activa
Fuente: (BCE, 2017)

En la figura anterior se observa que para el mes de junio del año 2016 existe una tasa de población económicamente activa del 67,77%, siendo la mayor en los últimos años.

De acuerdo con estadísticas del BCE la mayor tasa de desempleo en el Ecuador es en el año 2009 con un 7,90% y la más baja es el 2013 con el 4,90%.

Subempleo.

El subempleo más grande que se ha presentado en los últimos años es en el 2009 con el 50,48% y el más bajo constituye el 2012, con el 39,83%. Importante recalcar que en el año 2009 se produce el mayor subempleo y en el mismo año se produce la mayor tasa de desempleo en el Ecuador con el 7,90%. En vista que la empresa KARIOKING, desde sus inicios ha ido creciendo regularmente, debido a su excelente desempeño.

Pobreza

Mide la carencia de alimentación, vestuario, vivienda, educación, y accesos a servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, etc.

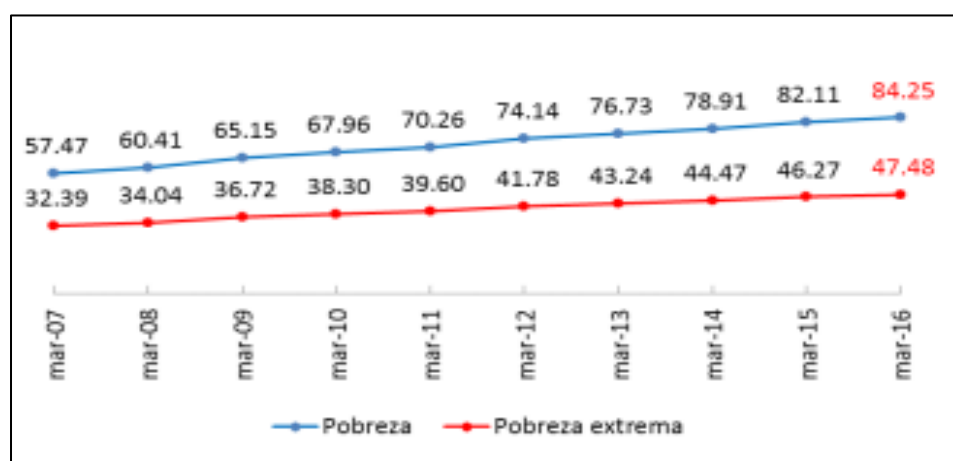


Figura 6 Evolución nominal de la pobreza y externa pobreza en el Ecuador
Fuente: INEC, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

Tabla 9 Educación en el Ecuador, Año 2017

Educación	Población	%
Sabe leer	11.974.817	91,96%
No Sabe leer	1.046.405	8,04%
Total	13.021.222	100,00%

Fuente: INEC, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016.

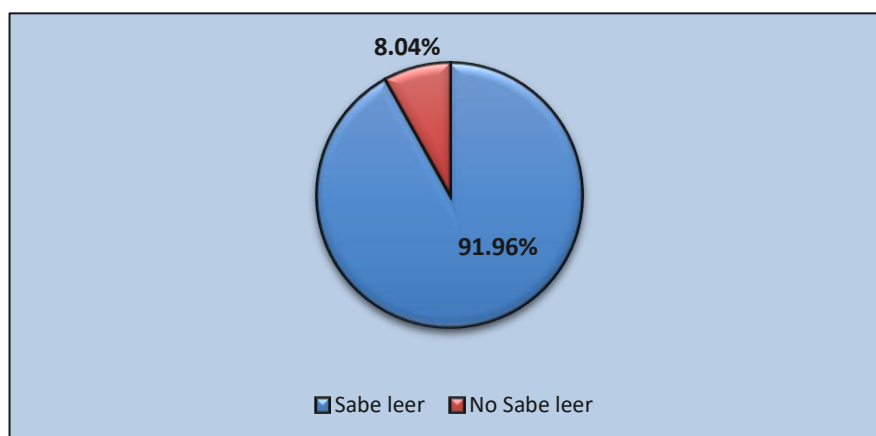


Figura 7 Población que sabe leer y no sabe leer en el Ecuador
Fuente: INEC, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2017.

De acuerdo al último Censo del año 2010 la población que sabe leer 91.26% y no sabe leer 8.04%

Canasta Familiar Básica – julio 2017

Para el año 2017 en el mes de julio la Canasta Familiar Básica tiene un costo de USD \$688,21 frente al ingreso marginal Mensual de USD 683,20 existe una restricción de USD \$5,01 que equivale al 0.73% (INEC, 2016).

1.1.4. Factores Tecnológicos

Las Empresas se enfrentan a un crecimiento acelerado en lo que se refiere a avances tecnológicos y más aún en el ámbito industrial, crean maquinas eficientes que inclusive están remplazando al recurso humano.

Los cambios tecnológicos en los que están inmersas las organizaciones actualmente desempeñan un factor crítico que define la competitividad de las industrias, por lo cual es necesario una gestión por parte de los directivos enfocándose en la adquisición de equipos y maquinas inteligentes.

Condiciones tecnológicas

En una empresa estos factores son aquellos que generan crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Sin embargo, esto no significa que se aparte al hombre, el cual no deja de ser indispensable para la tecnología en su mantenimiento, control y cuidado. Respecto a la tecnología, la misma es una oportunidad para la empresa ya que las maquinarias y equipos para asar los pollos se están innovando continuamente.

El desarrollo de la tecnología ha jugado un rol muy importante en los procesos de comida rápida, pues mediante su uso se ha logrado obtener varias ventajas competitivas que han permitido a las empresas posicionarse dentro del mercado de una manera mucho más fulminante.

Entre las ventajas que conlleva la aplicación de la tecnología se encuentra el mejoramiento de los procesos tanto internos como externos, los cuales se centran en la aplicación de sistemas operativos que perfeccionan el manejo de inventarios, regularización de aspectos financiero-contables, nuevas formas de servicio y fidelización del cliente, los mismos que aseguran un desenvolvimiento oportuno por parte de la organización.

Es por ello que dentro de este rango aparecen los nuevos sistemas de elaboración y conservación de los productos, los cuales generan cambios y variaciones. (Naiara, 2012).

El segundo grupo se centra básicamente en la manera de comunicar información a las personas tanto por medios tradicionales como digitales, los cuales han permitido a los restaurantes incrementar sus ingresos de una manera extraordinaria, pues ahora llegar a millones de usuarios no solamente es posible sino también necesario (Naiara, 2012).

Cabe recalcar que día a día internet está adquiriendo mayor poder en los mercados, pues su utilización permite tener un contacto personalizado entre la empresa y el potencial consumidor, el mismo que tiene el poder de decisión en cada una de sus compras. En el caso de KARIOKING el desarrollo de programas y software para diseños, permite innovar su trabajo de manera eficiente.

1.1.5. Factor Ecológico - Ambiental

Los factores ambientales envuelven el cambio climático, el clima y el tiempo, así también cuidado y preservación de la naturaleza. El medio ambiente es el entorno en que se desarrollan las empresas, los avances tecnológicos han incrementado la contaminación industrial; que afecta no solo a las organizaciones sino a la comunidad que los rodea; además es apremiante que en todas empresas en especial las que manejan residuos tóxicos deben crear un plan de gestión de riesgos.

El factor ambiental es un punto clave al momento de hablar de competitividad empresarial, en el mundo que hoy se desenvuelven las compañías se debe actuar bajo planes de contingencia para el cuidado del medio ambiente, además enfocarse en los recursos que no son renovables y preservarlos. Las Buenas Prácticas Ambientales (BPA) son consideradas herramientas vitales para la mejora medioambiental, tratan de corregir las externalidades del proceso productivo, es

decir los daños que se causa colateralmente al agua, suelo, aire y demás aspectos relacionados con la actividad, y no solo se enfoca en el cumplimiento de la normativa medioambiental sino evitar gastos para la empresa a través de su implantación. (ANCIRA, 2011)

Condiciones ecológicas.

En este punto se debe recalcar que la empresa debe ser responsable y considerar a las generaciones futuras. (ANCIRA, 2011).

Hoy en día aún existen empresas que ven al factor tecnológico como una influencia negativa para la competitividad de las mismas, sin embargo, se debe considerar que al contar con recursos limitados influirá en la no desaparición de la misma en el tiempo. Actualmente la empresa KARIOKING no proporciona ninguna contaminación ambiental.

1.2. Análisis microambiente

1.2.1. Estudio de los Clientes

El mercado objetivo al cual está dirigido Pollos a la Brasa KARIOKING, es aquel compuesto por personas de cualquier tipo de edad, que busquen un ambiente familiar, divertido y sobre todo con vocación de servicio al cliente.

1.2.2. Proveedores.

Pollos a la Brasa KARIOKING, se destaca principalmente por la utilización de materia prima y suministros de primera calidad. Es por ello que, contar con proveedores que poseen marcas reconocidas es sumamente importante, pues aquello no solamente generará en el cliente plena confianza.

Los proveedores de KARIOKING son los siguientes:

- Avitalsa (Pollos)
- Pronaca (Pollos)
- Marcelos (Salsas)
- Hortana (Hortalizas)
- Almacenes Espinosa (Contenedores Plásticos)
- Distribuidora Alkosto
- Coca Cola
- Pepsi
- Pilsener

1.2.3. Estudio de la competencia

En el mercado de comida rápida existen varias cadenas que, sin duda, representan una fuerte competencia. Es por ello que ante los constantes cambios en los gustos de los clientes se han creado un sin número de restaurantes que intentan atender todo tipo de necesidad.

A continuación, se menciona la competencia indirecta y directa a la cual está expuesto el Restaurante Pollos a la Brasa KARIOKING Valle de los Chillos.

Competencia Indirecta:

- Restaurante las Palmeras.
- Ceviches de la Rumiñahui
- Restaurante Fuego y Carbón.
- La Tablita del Tártaro
- Cevichería Saca la Resaca
- Ch Farina
- Restaurante el Colibrí
- Menestras del Negro
- Papa John's
- Food Lee
- La Kafra

Competencia Directa:

- Pollo Stav
- KFC
- Pollo Gus
- El Hornero
- Pollos Koko Rico
- Pollos a la Brasa Alex
- Pollo Sabroso
- Campero
- Texas Chicken
- Pollo a la Brasa Don Pato
- Pollos a la Brasa Florida

1.3. Análisis interno

1.3.1. Historia de Karioking

En el año 1986, un emprendedor llamado Edgar Remache, decide incursionar en el ámbito del comercio en conjunto con su hijo Edwin Remache. El negocio escogido para este emprendimiento fue un asadero de pollos en el sector del El Tingo con el nombre de Mi Karioko.

Con el objetivo de encontrar una ventaja competitiva en cuanto al sabor, experimentaron una y otra vez con productos 100% naturales, los cuales les permitieron obtener la actual receta de pollos a la brasa, otorgando de este modo un sabor único y exquisito a cada uno de sus clientes.

En el año 1995, Edwin Remache en conjunto con su esposa Gladys Tipán deciden abrir una sucursal de Mi karioko en el sector del Triángulo (Valle de los Chillos), en busca de una oportunidad de crecimiento e independencia económica que a su vez les permitiera forjar un mejor futuro para toda su familia.

Tuvieron que pasar alrededor de cinco años para que su dedicación y esfuerzo diera grandes frutos. Uno de ellos sin duda fue el reconocimiento de la marca y a su vez la expansión de sus instalaciones, generando de esta manera un ambiente familiar dispuesto a satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, pese a ser reconocidos en el Valle de los Chillos con el nombre de Mi Karioko, Edwin Remache, decide en el año 2000 cambiar el nombre comercial de su negocio a Pollos a la Brasa KARIOKING como estrategia de empuje y renovación de la marca, pues quería estar completamente seguro de que esta nueva administración y modo de operar iban a dejar de ser netamente empíricas.

Sin duda, este cambio provocó un fuerte impacto en los consumidores, ya que suponían que el restaurante era de otro dueño y por ende los productos iban a ser distintos. Es por ello que al inicio fue difícil retomar la confianza de los clientes, sin embargo, lo lograron y continuaron con su crecimiento continuo dentro de este mercado.

Actualmente Pollos a la Brasa KARIOKING no solamente ha renovado sus instalaciones y maquinaria sino también ha ampliado su cartera de productos, pues con la llegada de la competencia a este mercado, era imposible mantenerse estático y dejar de lado un pensamiento de innovación y mejoramiento continuo.

1.3.2. Misión

La empresa Pollos a la Brasa KARIOKING, actualmente no cuenta con una misión propia que describa la razón de ser de la organización, por lo que se propone la siguiente:

Generar en nuestros clientes una experiencia única de ambiente familiar, reflejada en el buen servicio, la calidad y variedad en la cartera de sus productos.

1.3.3. Visión

Ser la cadena de comida rápida a nivel nacional por ofertar una gran variedad de productos con un sabor único.

1.3.4. Valores

Es importante recalcar que la organización no cuenta con una lista de valores corporativos que reflejen el compromiso que día a día ponen en marcha. Es por ello que se propone una filosofía de trabajo bajo la cual se manejará KARIOKING, fundamentada principalmente en siete valores, los cuales serán imprescindibles en la administración y operación del mismo. Estos valores son:

- Lealtad
- Responsabilidad
- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Respeto
- Vocación de servicio.

Al aplicar dichos valores se generará un excelente ambiente de trabajo, en el cual todos los colaboradores poseerán un sentido de pertenencia dentro de la organización y por ende cuidarán día a día de la atención generada hacia el consumidor.

1.3.5. Localización

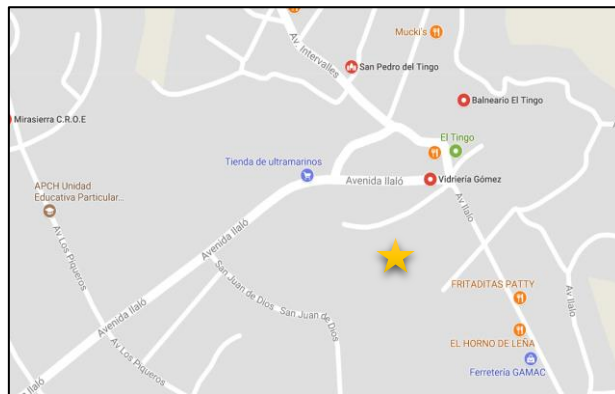
KARIOKING actualmente cuenta con tres locales comerciales, los mismos que se encuentran situados en las siguientes direcciones:

- El local matriz de Pollos a la Brasa en la Av. Gral Enríquez 40-35 e Ilaló, sector el Triángulo. (Valle de los Chillos).

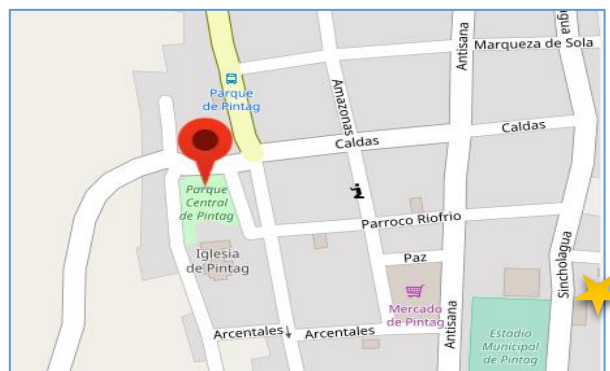


*Figura 8 Localización de Pollos a la Brasa Karioking “El Triángulo”
Fuente: (Google Maps, 2017)*

El segundo local se encuentra ubicado en la Av. Ilaló Vía a la Merced.



*Figura 9 Localización Pollos a la Brasa Karioking "El Tingo"
Fuente:(Google Maps, 2017)*



*Figura 10 Localización Pollos a la Brasa "Pintag"
Fuente: (Ubica, 2013).*

El tercer local se encuentra ubicado en Pintag en la calle Sincholagua y Párroco Riofrío.

1.3.6. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional se ha planteado en base a lo observado en los tres locales comerciales, y de esta manera se ha podido crear un organigrama ideal.

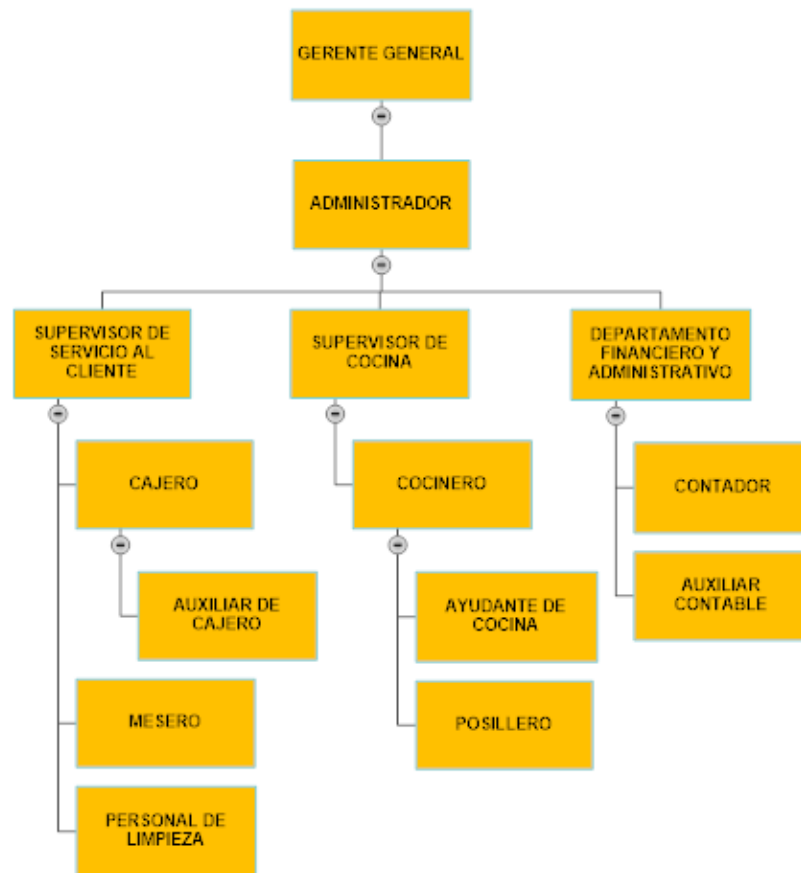


Figura 11 Estructura Organizacional

1.3.7.Productos y servicios

Pollos a la Brasa KARIOKING se caracteriza principalmente por ofrecer una gran variedad de platillos exquisitos entre los cuales se destacan los siguientes:

Matriz: El Triángulo

Menú:

- Pollo a la brasa
- Pollo Broster
- Menestras
- Criollos
- Apanados
- Churrascos
- Comida Rápida
- Kariuchos
- Bebidas
- Postres

De igual manera tanto el local N.2 (El Tingo), como el local N.3 (Pintag) cuentan con la misma cartera de productos, sin embargo, no poseen una receta, proceso de elaboración y manejo de precios estándar.

Galería de Fotos:



Figura 12 Menú Pollo Completo
Fuente: (Karioking, 2014)



Figura 13 Menú Sabores de la Casa
Fuente: (Karioking, 2014)



Figura 14 Menú de Ensaladas
Fuente: (Karioking, 2014)



Figura 15 Guarniciones 1
Fuente: (Karioking, 2014)



Figura 16 Guarniciones 2
Fuente: (Karioking, 2014)



Figura 17 Menús Individuales 2
Fuente: (Karioking, 2014)

Su amplio portafolio de productos y su vocación de servicio al cliente han hecho que la organización sea una de las mejores opciones. En cuanto a los servicios, KARIOKING constantemente se adapta a las necesidades de sus clientes, es por ello que no solo se centra en la venta de productos.

ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Al ser un ambiente especial, cálido y con amplias instalaciones, es posible organizar fiestas infantiles con paquetes especiales acorde los clientes.

SERVICIO A DOMICILIO

La organización al observar la gran aceptación de sus productos ha implementado el servicio a domicilio con un recargo extra. Este proyecto ha dado grandes resultados a lo largo del tiempo, pues la empresa ha logrado formar parte de cada uno de los hogares que aman el sabor de Pollos a la Brasa KARIOKING.

1.4. Desempeño

1.4.1. Desempeño Financiero

Tabla 10: Ventas Karioking

Mes	Ventas 2015	Ventas 2016	Ventas 2017
Enero	20.978,37	25.303,62	23.763,30
Febrero	23.427,10	28.853,84	35.253,54
Marzo	30.318,97	25.827,16	25.661,97
Abril	30.202,99	27.032,12	27.542,76
Mayo	34.762,32	35.415,16	31.100,31
Junio	32.495,85	25.986,06	39.101,60
Julio	36.362,44	23.990,40	-
Agosto	38.261,45	21.237,58	-
Septiembre	30.075,02	20.778,62	-
Octubre	29.249,64	24.581,59	-
Noviembre	29.634,23	25.624,21	-
Diciembre	35.675,69	33.138,78	-

Fuente: (Karioking, 2017).

En la siguiente Tabla y Figura se puede observar un detalle de las Ventas pertenecientes a los últimos tres años fiscales.

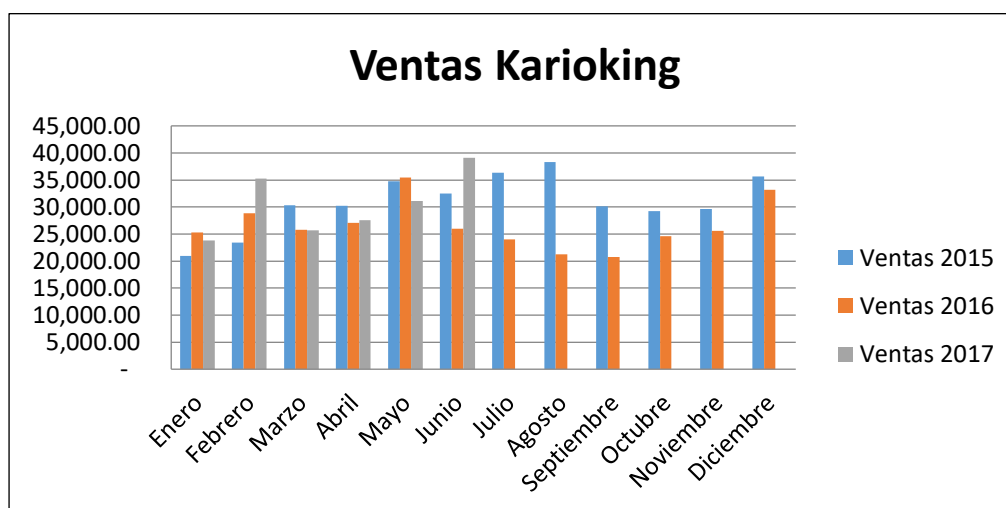


Figura 18 Ventas Karioking

Fuente: (Karioking, 2017).

1.4.2. Desempeño Operativo

Con el fin de medir el desempeño operativo de la organización se ha tomado como base la venta diaria de Pollos, la cual indica el monto máximo de pollos a facturar que actualmente tiene la empresa y en la cual se apoya para la toma de decisiones.

Tabla 11 Venta diaria de Pollos

Día	N.- Pollos
Lunes	60
Martes	60
Miercoles	60
Jueves	60
Viernes	80
Sábado	100
Domingo	100
Total	520

Fuente: (Karioking, 2017)

Luego de un análisis exhaustivo de los platillos que se facturan diariamente, se consideró un top 5 de los más solicitados por el consumidor.

- Personal de Pollo
- Combo Tradicional
- Pollo Completo
- Combo Familiar
- Broster Lunch

Todos los mencionados anteriormente, cuentan con la aceptación absoluta del mercado, ya que su sabor y frescura los hace únicos ante el paladar de los comensales.

1.5. Análisis FODA de la empresa.

MATRIZ EFE

Tabla 12 Matriz de Factores Externos

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
• Expansión mediante la venta de franquicias o apertura de sucursales.	0,13	2	0,26
• El precio asequible para todo tipo de consumidor.	0,07	4	0,28
• Creación de nuevos productos.	0,05	3	0,15
• Población en crecimiento	0,12	2	0,24
• Tendencia en el consumo de carnes más saludables y con menos contenido de grasas.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
• Mayor consumo de alimentos hechos en casa.	0,07	3	0,21
• Apertura de nuevos locales de asaderos de pollos.	0,13	2	0,26
• Falta de carbón para asar los pollos, debido a las nuevas normas de protección ambiental.	0,05	1	0,05
• Erupción del volcán Cotopaxi.	0,03	1	0,03
• Escasez de pollo.	0,09	2	0,18
• Nuevas tendencias y modas de consumo de alimentos.	0,06	3	0,18
• Participación dentro de una economía que decrece.	0,04	2	0,08
• Competencia desleal.	0,09	3	0,27
	1,00		2,4

Fuente: Elaboración Propia.

Las calificaciones obtenidas en esta matriz indican el grado de eficacia que poseen las estrategias de la organización ante las diversas situaciones a las cuales se puede enfrentar. En este caso la puntuación asciende a **2,4** lo que significa que las estrategias son medianamente efectivas.

MATRIZ EFI

Tabla 13: Matriz de Factores Internos

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FUERZAS			
• Precios cómodos de los productos.	0,06	4	0,24
• Variedad en el menú.	0,09	4	0,36
• Presencia constante de los dueños para atender requerimientos de los clientes.	0,07	3	0,21
• Marca reconocida y posicionada en el Valle de los Chillos.	0,08	4	0,32
• Posee consumidores fieles que recomiendan el consumo del producto.	0,08	3	0,24
• Restaurante especializado en la elaboración de Pollos a la Brasa.	0,06	4	0,24
• Trabajar con proveedores reconocidos.	0,07	3	0,21
• El pollo puede ser consumido a cualquier hora del día.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
• No existe un control adecuado del inventario.	0,05	1	0,05
• La administración mantiene línea de conocimiento empírico.	0,03	2	0,06
• Poco impulso de la marca.	0,08	1	0,08
• Mínima presencia de la marca en fechas especiales.	0,06	1	0,06
• Falta de manuales o instrucciones de funciones para cada uno de los trabajadores.	0,05	2	0,1
• Poco estándar en la preparación del menú.	0,04	2	0,08
• Mala utilización de la marca en sus diferentes sucursales.	0,07	1	0,07
• Personal poco capacitado para adaptarse a los requerimientos de la empresa.	0,06	2	0,12
	1,00		2,59

Fuente: Elaboración Propia

La matriz EFI detalla que las fortalezas son mayores a las debilidades.

2. MARCO TEÓRICO

Actualmente contar con un negocio de comida rápida próspero y estable no es suficiente para mantenerse por mucho tiempo en el mercado. Por estos y otros factores, muchas empresas han decidido innovar sus procesos y diseñar modelos de gestión de negocios, los mismos que mediante una aplicación adecuada.

Para (Osterwalder & Pigneur, 2011) un modelo de negocio se basa en la forma en la que una empresa dentro de sus actividades. A su vez Zott & Amit (2009) exponen que un modelo de negocio implica la manera en la cual, la organización realiza sus actividades considerando como eje fundamental. Adicionalmente un concepto que propone Andersson y otros (2006) es aquel en el cual, un modelo de gestión de negocios define y reconoce a sus principales actores dentro del giro de sus actividades, así como la interacción de sus relaciones y valores comerciales.

Por otro lado, (Salas, 2009) señala que el modelo de negocio se refiere al modo a través del cual una empresa logra fidelizar a sus clientes, reducir sus costos. Cabe recalcar que la aplicación o ejecución de un modelo de negocio no significa una estandarización completa en la cual no existe dinamismo, pues la idea básicamente se centra en la complejidad y diversidad de las variables de decisión que posee una organización.

Asimismo, (Ricart, 2009) en su afán de encontrar la definición más adecuada analizo varias teorías y llego a la conclusión de que toda gestión de negocios implica la toma de decisiones con posteriores resultados críticos que denoten un verdadero compromiso con la creación de valor y el mercado, Casadesus (2004, pág. 11) menciona que:

“Competir en modelos de negocio no consiste en bajar el precio, introducir nuevos productos para ampliar el volumen de ventas, o incrementar el gasto publicitario.”

Finalmente, en base a los conceptos analizados anteriormente, se puede deducir que un modelo de negocio implica la gestión de la empresa como un todo, lo que conlleva a la generación de una ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo que integra no

solamente a las actividades y procesos, sino también a las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés que conforman la organización.

2.1. Ventajas y desventajas de la aplicación un modelo de gestión de negocio.

2.1.1. Ventajas

Una de las ventajas más notorias al momento de aplicar un modelo de gestión de negocios es contar la de con una herramienta competitiva. (Zott & Amit, 2009).

A medida que un negocio se va desarrollando en el mercado, es necesario la gestión de un nuevo modelo, pues lo que busca la empresa es conseguir una efectividad absoluta y menos imperfección dentro de sus actividades, además de considerar que necesita un cambio por la dificultad de creación y captura de valor. (Sosna, Trevinyo Rodríguez, & Ramakrishna Velamuri, 2009).

(Vives & Svejenova, 2009) consideran que la innovación y la continua adaptación de los modelos de negocios contrarrestan de una u otra manera los efectos de la competencia directa.

(Mutis & Ricart, 2008) sostienen que la aplicación de modelos de negocio en países de renta baja o en vías de desarrollo han ayudado a reducir los niveles de pobreza. Un claro ejemplo de esto son las multinacionales, las cuales trasladan su idea de negocio a otros países con el objetivo de ganar mayor participación en un mercado. Ninguna organización está obligada a seguir un modelo específico, ya que este se crea en base a las actividades y operaciones de cada empresa y a su vez estas pueden fusionar varios aspectos de modelos de negocios con éxito ya antes probados en el mercado y crear un prototipo ideal (Vives & Svejenova, 2009).

De lo expuesto anteriormente se puede notar la existencia de varias ventajas al momento de emplear un modelo de negocio en cualquier tipo de actividad de comercio y por lo tanto es aplicable a la empresa KARIOKING, la cual pese a existir en el mercado alrededor de veinte y un años carece de una gestión adecuada en cuanto al manejo organizacional. Por consiguiente, lo que se busca es implantar un modelo innovador que permita a la organización mejorar su gestión y generar mayores ingresos.

2.1.2. Desventajas

(Zott & Amit, 2009) consideran varias desventajas al momento de aplicar un modelo de negocio y estas son:

- La ejecución requiere de tiempo.
- La fuerte inversión a la cual debe someterse el empresario, pues el mejoramiento de sus operaciones requerirá de la aplicación de I+D, generación de nuevas capacidades y adquisición de nuevos activos ya sean tangibles o intangibles.

Por otro lado, (Cervilla & Puente , 2013, pág. 298) al analizar el comportamiento de los modelos de negocio en el mercado consideran que:

Pese a la existencia de varias desventajas, los beneficios que ofrece su aplicación son mucho más representativos, por lo que vale la pena invertir tiempo y dinero en la generación y gestión de un modelo completamente exitoso.

2.2. Modelos de Negocios

2.2.1. Tipos de modelos.

Todas las empresas que han conseguido éxito a lo largo de los años, han trabajado bajo un modelo de negocio específico, el cual les ha garantizado su posicionamiento. Por ello, es importante analizar los modelos de negocio existentes, con el fin de determinar sus características, ventajas, desventajas y por su puesto conocer el nombre de las compañías que hoy en día son ejemplo de superación y liderazgo.

2.2.2. Modelos de negocios más comunes en Restaurantes.

A pesar de la existencia de una gran variedad de modelos de negocios, para (Lane & Dupre, 1997) los más comunes en restaurantes son tres:

- Restaurantes Independientes.
- Restaurantes de cadena o sucursales.
- Restaurantes de Franquicia.

2.2.2.1. Restaurantes Independientes

Definición.

(Bernal García B. , 2009), menciona que un negocio independiente es una idea de mercado que se ejecuta de manera autónoma, es decir se caracteriza principalmente por su falta de afiliación o asociación con otras personas y en la cual existe el poder total de decisión por parte del emprendedor.

Características.

(Cesa, 2015) señala los siguientes aspectos característicos del modelo de gestión independiente:

- La idea de emprendimiento es innovadora.
- El empresario tiene la libertad total para crear alianzas en el futuro.
- El ritmo de crecimiento del negocio depende directamente de las decisiones y actividades que ponga en marcha el empresario.

Ventajas.

Bernal García J. B. (2009) propone las siguientes ventajas al momento de aplicar un modelo de negocio independiente:

- El crecimiento del negocio dependerá de las acciones que el emprendedor ponga en marcha, es decir de las opciones atractivas que brinde al consumidor en un momento determinado.
- Tiene el poder de decisión acerca de la cantidad de proveedores a poseer, el modo de gestionar el negocio y con ello establecer procesos de producción y atención al consumidor acorde a las necesidades y expectativas del mercado.

Desventajas.

Adicionalmente (Bernal García B. , 2009) señala varias desventajas referentes a la aplicación del modelo de negocio independiente y estas son:

- El desconocimiento de la marca por parte del consumidor, lo que implica que el emprendedor realice grandes esfuerzos en cuanto a tiempo y dinero para conseguir este propósito.

- No poseer el beneficio de economías de escala, pues las mercancías serán adquiridas únicamente para un solo negocio.
- Falta de experiencia en cuanto a la administración, atención al cliente e incluso desarrollo de una infraestructura adecuada para el proyecto.
- Errores en cuanto a procesos de producción, los mismos que a través del tiempo y una buena gestión se irán corrigiendo y estandarizando.

Ejemplos

La mayoría de los negocios que actualmente se encuentran en el mercado, al principio fueron ideas de negocios independientes, los cuales a través de una buena gestión lograron llegar a ser una muestra de éxito y perpetuidad a lo largo del tiempo. Es por ello que a continuación se presentan algunos ejemplos de negocios que hoy en día buscan obtener oportunidades dentro de un nicho de mercado específico.

- Restaurante El Colibrí.
- Bar Restaurante El Viejo Roble.
- Restaurante el Arriero.

2.2.2.2. Restaurantes en cadenas o sucursales

Definición

Definidas como “empresas, que, bajo una misma razón social y gestión, explotan horizontalmente un cierto número de abastecimientos de venta al detalle en una actividad determinada” (Bermúdez González , 2002,

pág. 56). A su vez Alonso (2017) expone que la sucursal es un negocio dependiente que se encuentra realizando sus actividades en un sitio geográfico decidido por la empresa matriz, por lo cual antes de poner en marcha la idea de generar una sucursal es necesario realizar un estudio previo que verifique la factibilidad que tendrá la ejecución de la misma

Características

Para tener una mejor idea Nambo Amezcua (2005) detalla los siguientes aspectos del modelo sucursalismo:

- El manejo de la contabilidad debe ser igual al generado en la casa matriz, pues de esta manera se podrán incorporar las cuentas contables a la base de datos originales.
- Comparten la misma personalidad jurídica con la casa matriz.
- La sucursal cuenta con el apoyo total de la casa matriz en caso de existir algún problema de tipo fiscal.

Ventajas

La ventaja más importante que describe (Maixé Altés, 2009) del sucursalismo es la siguiente:

- Este modelo posee un sistema centralizado eficiente preocupado en la administración, venta y compra de bienes o servicios.

De igual manera (Hermoso de Mendoza, 2007) presenta las siguientes:

- El sucursalismo permite a la empresa expandirse en el mercado, por medio de la apertura de nuevos locales comerciales.

- Este modelo implica que los nuevos locales formen parte de la empresa matriz, se conformen con capital propio y además generen beneficios sin la participación de asociados.

Desventajas

Según (Mosquera Muñoz, 2010) las desventajas a las cuales se enfrenta el sucursalismo son:

- La expansión del negocio dependerá del capital humano disponible, así como de los recursos financieros requeridos por el mismo.
- El negocio al expandirse a través de sucursales contará con menores posibilidades de economías de escala.
- Los gastos de apertura, operación y publicidad de cada sucursal estarán a cargo de la empresa matriz, la cual velará por el funcionamiento adecuado de cada punto de venta.
- Los gastos pertenecientes a nómina incrementarán a medida que aumenten el número de sucursales dentro del mercado.

Ejemplos

Los ejemplos más exitosos y representativos de este modelo de negocio son:

- Taconazo- Comida Mexicana.
- Parrilladas Columbus.
- Ecuaviche.

2.2.2.3. *Restaurantes de Franquicia*

Definición

(Santillán Mancero, 2017) define a la franquicia como un formato de negocio, en el cual existen dos partes el franquiciante con el fin de replicar y expandir la gestión comercial de una organización ya antes probada dentro un mercado. Además de ello (Rondán Cataluña , Navarro, & Diez de Castro, 2007) enfatizan que este modelo de negocio varía en el tiempo a través de la innovación.

Características.

Álvarez Domínguez (2002) en su afán por describir más detalles acerca de este modelo señala las siguientes particularidades:

- El know how de la organización es transferible a los franquiciados por medio de capacitaciones continuas.
- La franquicia es sinónimo de oferta de bienes y servicios de calidad, ya que todo el tiempo se busca.
- Las comercializaciones de los productos no se limitan únicamente a un sector en particular, pues la franquicia puede expandirse hacia varios lugares geográficos.
- Las obligaciones tanto de franquiciadores como franquiciados quedan claras al inicio de la relación laboral.
- Al ser un negocio ya probado, el riesgo a fracasar en el mercado es mucho menor.

Ventajas de la Franquicia.

(Barragán , 2011) detalla algunas de las ventajas que implican la ejecución y puesta en marcha de la franquicia:

- El franquiciador a través de su experiencia y conocimiento transmite al franquiciado el know how (saber cómo) de las operaciones de la empresa por medio de su asesoría, manuales y sobretodo un entrenamiento continuo.
- Al adquirir una franquicia el riesgo de puesta en marcha es menor, pues este modelo de negocio es aplicado en empresas que han tenido éxito a lo largo de su vida.
- La red de franquicias entra en una economía de escala, pues al tener que realizar las compras para todos los puntos de venta.
- El franquiciado al adquirir la licencia, también adquiere los conocimientos para operar un negocio completamente estandarizado y los manuales propios de la franquicia.
- La creación de franquicias permite generar empleo y a su vez ingresos para un número representativo de personas.
- La franquicia es objeto de una innovación tecnológica permanente, pues su existencia y competitividad, está ligada a la aplicación y mejoramiento de la misma.

Desventajas de la Franquicia.

Por otro lado, (Hermoza Calero, 2012) expone varias desventajas del modelo de negocio antes mencionado:

- El franquiciador no posee el control necesario sobre los franquiciados, lo que le dificulta conocer si las operaciones realizadas en cada cadena son las adecuadas y las correctas.
- En caso de cierre de la franquicia, el franquiciado debe pagar una indemnización al franquiciador, pues el contrato no se está cumpliendo a cabalidad. Es por ello que vender, cerrar o transferir una cadena requiere de un proceso complejo debidamente autorizada por el franquiciador.
- El franquiciado pierde autonomía, pues el franquiciador debe estar al tanto de las acciones que se lleven a cabo dentro del sistema de franquicia.

Ejemplos.

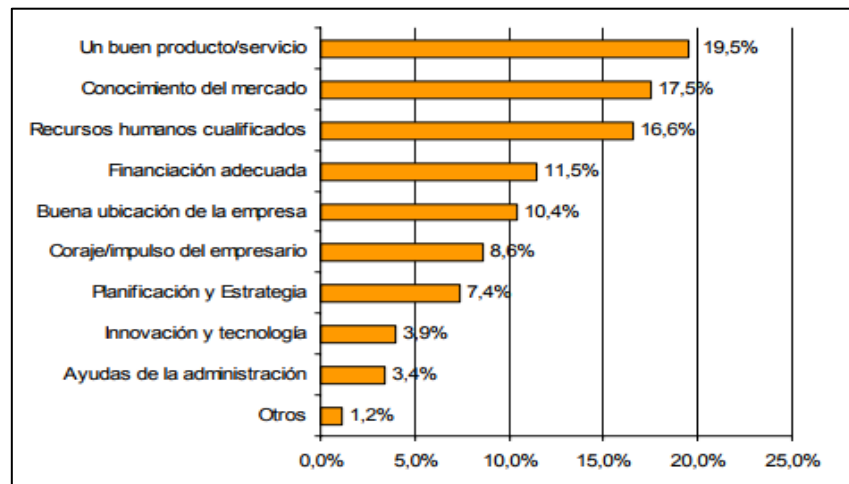
A continuación, se presentan ejemplos que han demostrado la efectividad de la aplicación del modelo de negocio denominado franquicia, el cual no solo ha sido símbolo de éxito sino también de sostenibilidad en el mercado.

- Subway
- KFC Corp
- Mc Donald's

2.3. Factores Claves de éxito de un Modelo de Negocio.

Al poner en marcha una empresa es necesario conocer los principales elementos críticos que permiten a un modelo de negocio surgir en un mercado y conseguir el éxito deseado. Es por ello por lo que en la siguiente Figura se pone en conocimiento todos aquellos factores que inciden en el cumplimiento de objetivos y metas de una

organización con el fin de determinar los más relevantes e importantes en la ejecución de una idea de negocio.



*Figura 19 Factores que contribuyen al éxito de una empresa.
Fuente: (Asociación de jóvenes empresarios, 2014)*

Una vez analizados los factores de éxito de un negocio en general, es necesario ir más allá e investigar aquellos pertenecientes exclusivamente a un restaurante, ya que servirán de guía y ejemplo para la gestión del Restaurante de Pollos a la Brasa KARIOKING.

Es así que, Biosca (2003) presenta aquellos factores que hacen de un restaurante la mejor opción de compra por parte del consumidor y entre ellos se encuentran:

- Productos de calidad.
- Precios asequibles.
- Promociones.
- Variedad del menú.
- Atención inmediata a reclamos.
- Trato personalizado.
- Infraestructura adecuada y acorde al giro del negocio.
- Oferta de servicios adicionales como: wi-fi, parqueadero etc.
- Ubicación adecuada
- Servicio con personal calificado.

Como se ha podido visualizar existen varios criterios a considerar al momento de poner en marcha un negocio, con el objetivo de que su presencia en el mercado sea duradero y sobre todo brinde una confianza absoluta al consumidor. Sin embargo, para el objeto de estudio se ha apreciado una lista de factores encontrados y analizados tanto en características, ventajas y desventajas de cada uno de los modelos de negocio. A continuación, se presentan los factores guía que determinarán la eficiencia y eficacia de cada uno de los modelos.

A. Autonomía y control.

Un grado o nivel de libertad y discreción permitido a un empleado por su trabajo. Como regla general, los trabajos con alto grado de autonomía engendran un sentido de responsabilidad y una mayor satisfacción laboral en el / los empleados (s). No todos los empleados, sin embargo, prefieren un trabajo con alto grado de responsabilidad. (CHIAVENATO, 2013)

B. Crecimiento y rápida expansión.

Una empresa en crecimiento tiende a tener oportunidades de reinversión muy rentables para sus propias ganancias retenidas. Por lo tanto, generalmente paga poco o ningún dividendo a los accionistas que optan por volver a colocar la mayoría o la totalidad de sus ganancias en su negocio en expansión. (FRED R, 2013)

C. Acceso a economías de escala.

Según Álvarez Rocha & Barcia Collazo (2013) el acceso a economías de escala implica la obtención de ventajas en cuanto al costo.

D. Conocimiento y experiencia dentro del mercado.

Familiaridad con una habilidad o campo de conocimiento adquirido durante meses o años de práctica real y que, presumiblemente, ha resultado en una comprensión o dominio superior.

E. Soporte, asesoría y entrenamiento continuo.

La mayoría de los empleadores utilizan una organización de capacitación externa para proporcionar capacitación a los aprendices.

F. Empleo de tiempo e inversión monetaria.

Los términos de empleo incluyen las responsabilidades laborales de un empleado, los días de trabajo, las horas, los descansos, el código de vestimenta, las vacaciones y los días de enfermedad, el pago y más. Los empleados cuyas habilidades tienen mayor demanda tendrán una ventaja al negociar los términos de empleo. Los términos mínimos de empleo generalmente están establecidos por leyes estatales o federales. (GALLARDO, 2009.)

G. Riesgo del negocio.

El riesgo comercial es la posibilidad de que una empresa tenga ganancias inferiores a las anticipadas o experimente una pérdida en lugar de obtener una ganancia. El riesgo empresarial está influenciado por numerosos factores, que incluyen el volumen de ventas, el precio por unidad, los costos de los insumos y la competencia,

Una empresa con mayor riesgo comercial debe elegir una estructura de capital que tenga un índice de deuda más bajo para garantizar que pueda cumplir con sus obligaciones financieras en todo momento. (PORTER, 2013)

H. Participación en beneficios económicos.

Todos estos factores serán desarrollados más adelante en un esquema denominado tabla de criterios compartidos, el cual a través de una metodología idónea permitirá tomar una decisión más acertada en cuanto al modelo de negocio más adecuado, eficaz y eficiente para el Restaurante Pollos a la Brasa Karioking.

2.4. Matriz de priorización

El método que se utilizará es del criterio analítico completo, el mismo que seguirá los siguientes pasos:

- 1) Tener claro el objetivo que se desea conseguir con el estudio realizado, en este caso elegir el modelo de negocio más apropiado para un restaurante.
- 2) Elaborar un listado con los criterios o factores más importantes para la organización.
 - A. Autonomía y control.
 - B. Crecimiento y rápida expansión.
 - C. Acceso a economías de escala.
 - D. Conocimiento y experiencia dentro del mercado.
 - E. Soporte, asesoría y entrenamiento continuo.
 - F. Empleo de tiempo e inversión monetaria.
 - G. Riesgo del negocio.
 - H. Participación en beneficios económicos.
- 3) Ordenar dichos criterios teniendo en cuenta su nivel de importancia (de mayor a menor).

CRITERIOS
D. Conocimiento y experiencia dentro del mercado
G. Riesgo del negocio.
A. Autonomía y control.
E. Soporte, asesoría y entrenamiento continuo.
F. Empleo de tiempo e inversión monetaria.
C. Acceso a economías de escala.
B. Crecimiento y rápida expansión.
H. Participación en beneficios económicos.

4) Puntuar los criterios en base a la apreciación que se maneja uno sobre otro. Para este apartado se ha seguido un proceso el cual consiste en lo siguiente:

- Realizar una matriz, en la cual se contrapongan los criterios de análisis.
- Brindar una puntuación que permita dar a conocer la importancia relativa de un factor sobre otro, en este caso la escala de puntuación fue: 2 veces más importante, 3 veces más importante y 4 veces más importante.
- La puntuación previamente establecida, será anotada en la celda perteneciente al criterio con más importancia sobre el otro, mientras que la celda contraria será completada con los valores inversos de las mismas.
- Se suman cada una de las celdas y al final esos valores brindan un valor total.
- Por último, con el fin de obtener el peso o porcentaje, se procede a dividir cada uno de los totales sustraídos de las filas para el total generado por el valor total.

CRITERIOS	Conocimiento y experiencia dentro del mercado	Riesgos del negocio	Autonomía y control	Soporte, asesoría y entrenamiento continuo	Empleo de tiempo e inversión monetaria	Acceso a economías de escala	Crecimiento y rápida expansión	Participación en beneficios económicos	Total	Peso
Conocimiento y experiencia dentro del mercado	x	0.50	0.33	2.00	0.33	0.25	2.00	2.00	7.42	11%
Riesgos del negocio	2.00	x	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	15.00	22%
Autonomía y control	3.00	0.33	x	3.00	0.33	0.50	0.33	2.00	6.50	10%
Soporte, asesoría y entrenamiento continuo	0.50	0.50	0.33	x	0.50	0.33	0.50	0.33	2.50	4%
Empleo de tiempo e inversión monetaria	3.00	0.50	3.00	2.00	x	0.33	0.50	0.50	6.83	10%
Acceso a economías de escala	4.00	0.33	2.00	3.00	3.00	x	2.00	2.00	12.33	18%
Crecimiento y rápida expansión	0.50	0.50	3.00	2.00	2.00	0.50	x	0.50	8.50	13%
Participación en beneficios económicos	0.50	0.33	0.50	3.00	2.00	0.50	2.00	x	8.33	12%
									67.42	100%

5) Una vez determinado el peso, se procede a identificar las opciones de decisión como: negocio independiente, sucursal y franquicia con las cuales se desean contrastar los servicios.

6) Además de ello, con el fin de contrastar el impacto de cada uno de los criterios con las opciones de decisión se utilizó la siguiente escala de calificación: 1 bajo impacto, 3 medio impacto y 5 alto impacto.

- 7) Igualmente se procedió a multiplicar cada uno de los pesos con la escala de calificación decidida anteriormente con el objetivo de generar las ponderaciones pertenecientes.
- 8) Por último, se sumaron dichas ponderaciones y se comparó el resultado total de cada una de las opciones.

Tabla 14: Matriz de priorización

		NEGOCIO INDEPENDIENTE		SUCURSAL		FRANQUICIA	
CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Conocimiento y experiencia dentro del mercado	11%	1	0.11	3	0.33	5	0.55
Riesgos del negocio	22%	5	1.11	3	0.67	1	0.22
Autonomía y control.	10%	5	0.48	3	0.29	1	0.10
Soporte, asesoría y entrenamiento continuo.	4%	1	0.04	3	0.11	5	0.19
Empleo de tiempo e inversión monetaria.	10%	1	0.10	3	0.30	5	0.51
Acceso a economías de escala.	18%	1	0.18	3	0.55	5	0.91
Crecimiento y rápida expansión.	13%	1	0.13	3	0.38	5	0.63
Participación en beneficios económicos	12%	1	0.12	3	0.37	5	0.62
TOTAL	100%		2.28		3.00		3.72

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la matriz de priorización, se obtiene como resultado que el modelo más apropiado para Pollos a la Brasa Karioking es la Franquicia, pues obtiene una puntuación mayor.

2.5. Modelo de Negocio Elegido- La Franquicia

2.5.1. Historia

En 1935, Howard Deering Johnson propone la primera franquicia de restauración, la cual tenía como finalidad dar a conocer una marca por medio de su uso legal y de este modo distribuir el mismo tipo de producto, estandarizar sus procesos e implantar una sola forma de infraestructura y

gestión. Cabe recalcar que el éxito de las franquicias se debió básicamente al nuevo sistema de autopistas de los Estados Unidos, el cual introdujo el transporte de masas a las interestatales, las mismas que difundieron rápidamente el reconocimiento de las marcas a través de sus distintos establecimientos (Feijoo Salgado , 2007).

2.5.2. Partes que intervienen en la franquicia

El Franquiciador

Es la persona que concibe la idea de la creación de negocio. (Claudio M., 2015).

El Franquiciado.

Es aquella persona natural o jurídica que invierte en una compañía con el fin de adquirir el permiso para usar su marca. Del mismo modo mantendrá relaciones con el franquiciador de manera que este último pueda brindarle capacitación antes, durante y después del proceso de adquisición de la franquicia.

2.5.3. Segmentos en los cuales se franquicia

La franquicia juega un rol importante dentro de varios sectores de la economía entre los cuales se destacan: servicios en un 53%, tiendas o retail en un 32% y finalmente restauración en un 15%, siendo esta última la única con un incremento del 12,8% (Agustín, Derqui, & Pérez, 2014).

2.5.4. Clasificación de la Franquicia

Según (González Calvillo, 1993) el sistema de franquicias se clasifica de la siguiente manera:

Franquicia de Distribución

Es aquella en donde el franquiciador adquiere productos producidos por otras compañías y los distribuye en sus diferentes locales comerciales.

Franquicia de Producción

El franquiciador es el dueño de la marca y el que produce los productos para su posterior distribución en las diversas cadenas franquiciadas.

Franquicia Industrial.

El franquiciador es el dueño de la maquinaria y de la materia prima, por lo que, para trabajar en conjunto con el franquiciado, decide ceder dichos insumos y equipamiento con el fin de producir un bien y posteriormente comercializarlo.

Franquicia Individual.

Es concedida por el franquiciador master a un franquiciado de una determinada zona para que opere bajo su mismo concepto.

Franquicia Corner.

La Franquicia es desarrollada dentro de un establecimiento determinado como: centros comerciales, hipermercados etc.; cumpliendo con los requerimientos de la misma para su funcionamiento exitoso.

Franquicia de Conversión.

Es aquella en la cual, una empresa o negocio perteneciente al mismo sector económico ya establecido, decide unirse a una cadena o grupo de franquicias adaptando su forma de operar, su metodología, la forma de publicitar y sobretodo las adecuaciones en cuando a la infraestructura interna o externa.

Franquicia Múltiple.

El franquiciador cede los derechos al franquiciado y le permite abrir varios establecimientos en un determinado lugar, con la condición de que cada una de ellas sea manejada por él y no por otra persona.

Franquicia de productos y marcas o franquicia de distribución no exclusiva.

El dueño de la franquicia permite al franquiciado el uso de la marca y con ello la venta o prestación de bienes o servicios distribuidos por el propio franquiciador, sin embargo, no existe una exclusividad en cuanto al producto o zona territorial, lo que implica una falta de apoyo por parte del franquiciador.

2.5.5. Tipo de franquicia aplicable al Restaurante Karioking

Una vez analizados los tipos de franquicia, se considera que la franquicia aplicable para el restaurante es la industrial, puesto que la empresa matriz cede el know how de su organización a sus franquiciados, con el objetivo de producir productos y luego destinarlos al consumidor final.

Por otra parte al escoger este tipo de franquicia el franquiciante se ve en la necesidad de producir ciertas recetas que por motivos confidenciales no pueden ser dadas a conocer.

2.5.6. ¿Cómo funciona una franquicia?

La franquicia además de ser un modelo de negocio innovador admite la generación de metodologías propias que aseguran el cumplimiento y desarrollo del mismo, lo cual genera confianza tanto al franquiciado como al franquiciador.

(Tocatli & Gallástegui, 2001) proponen una metodología de 10 años de antigüedad, la misma que ha sido útil y factible en varios proyectos de reproducción de franquicias. Esta metodología se basa en seis puntos fundamentales los cuales son:

1. Diseño del concepto.
2. Diseño de la imagen corporativa.
3. Conceptualización.
4. Marco jurídico.
5. Manuales de operación.
6. Otorgamiento y comercialización.

Para obtener un mayor entendimiento de los puntos antes mencionados, es necesario poner a disposición información de cada uno de ellos, por lo que en los siguientes ítems se pondrá más énfasis y dedicación en su significado.

Diseño del concepto.

Cuando una empresa desea poner a su organización dentro de un modelo de franquicia, es necesario que tenga una idea clara de la actividad de comercio que desea realizar y en base a ello replicar una fórmula de negocio ya probado, lo cual significará que el riesgo de ejecución será menor al de una empresa que no cuenta con experiencia.

Una vez definido el concepto, se adaptan prototipos o unidades piloto que permiten demostrar la efectividad de dicho modelo de negocio.

Diseño de la Imagen Corporativa

Este aspecto es complementario al diseño de concepto, pues la generación de una imagen corporativa permite a la organización proyectar un perfil de confianza y seguridad hacia los consumidores.

Dentro de este concepto se encuentran aspectos significativos como: logotipos, tipografía, colores, olores, texturas entre otros; los mismos que se tornan elementos con gran impacto dentro de la sociedad e inciden en los gustos y preferencias de los interesados.

Cabe recalcar que, de no existir una imagen corporativa concreta, es indispensable acudir a expertos en el tema de diseño.

Conceptualización

Este componente se encarga principalmente de estudiar y evaluar los aspectos financieros, mercadológicos, legales, administrativos y estratégicos de un negocio, de manera que la idea original de franquiciar tome opiniones fundamentales de cada uno de los elementos antes mencionados y se obtenga como resultado un trabajo completo y desarrollado a un nivel muy amplio.

Además, es oportuno considerar que de esta conceptualización nace o se origina un documento que servirá de guía para cada una de las partes interesadas del negocio, las cuales tendrán más conocimiento de las operaciones, administración y gestión del mismo. Los puntos fundamentales de este documento son la concepción de:

- Objetivos tácticos y estratégicos del negocio.
- Misión, visión, valores corporativos.
- Operatividad del negocio.
- Aspectos jurídicos y legales.
- Proceso comercial del sistema organizacional.

- Esquema financiero que contempla la cuota inicial de adquisición de una franquicia, las regalías y finalmente la rentabilidad a obtener en el corto y largo plazo.

Marco Jurídico

En este punto se contemplan los lineamientos y las pautas que deben seguir tanto los franquiciadores como los franquiciados con el fin de generar una relación de cooperación mutua, en la cual ambas poseen derechos y obligaciones referentes a sus actividades dentro del sistema de franquicias. Las premisas referentes a la ejecución del marco jurídico son las siguientes:

- **Contrato de Franquicia:** En este documento se pone en conocimiento todos los derechos y obligaciones a los cuales estarán sujetos los franquiciados y franquiciadores.
- **Contrato de confidencialidad:** En este apartado se hace hincapié al secreto comercial que posee la organización y que de una u otra manera ha significado una ventaja competitiva dentro del mercado. A su vez se especifica su no divulgación y total discreción ante terceros.
- **Contrato de Comodato:** El franquiciador concede al franquiciado el uso de maquinaria y equipos propios del giro del negocio, así como los manuales de operación.
- **Contrato de licencia de uso de software:** Se fijan las condiciones en las cuales el franquiciado puede tener acceso al software de la organización.
- **Carta de intención:** Se refleja el interés de adquirir una franquicia por parte de un inversionista.
- **Contrato de promesa de franquicia:** En este documento se formaliza y asegura la adquisición de la franquicia en un periodo de tiempo determinado.

- **Estructura de seguros y fianzas:** Se detallan los parámetros, pautas y lineamientos en cuanto a estos elementos.

Manuales de Operación.

Es oportuno aclarar que, con la llegada de la tecnología, hoy en día los manuales son elaborados de manera mucho más dinámica a través de videos, presentaciones y por supuesto archivos electrónicos que contienen fotografías de todos los procesos de la organización.

Según (Santillán, 2017, pág. 3) el manual de operaciones debe contener la siguiente información:

- Presentación de la empresa
- Productos y servicios
- Clientes
- Personal
- Procedimientos Diarios
- Características del local
- Proveedores
- Consideraciones Generales
- Anexos

Sistema de otorgamiento y comercialización

Este apartado se encarga básicamente de seleccionar el franquiciado más adecuado a través de un perfil preestablecido que condicione las características que debe poseer la persona que desea adquirir el negocio como tal. Esto es fundamental, ya que no cualquier persona puede ser inversionista, pues este tipo de negocio requiere de alta confianza por parte de sus propietarios.

Otro de los puntos que trata este elemento es el perfil del local o establecimiento el cual específicamente se centra en dos aspectos los cuales

son: la ubicación geográfica del local y su infraestructura. Todos estos parámetros deben ser tratados con el mayor cuidado posible, pues su correcta ejecución garantizará el éxito de este sistema.

2.6. Casos de éxito representativos en el país.

En Ecuador, durante años se han presentado casos de emprendimientos, en los cuales el principal actor ha sido la comida rápida, los mismos que han sobresalido de una manera impresionante y han demostrado el amplio éxito conseguido dentro del mercado. Es por ello que a continuación se enuncian algunos ejemplos más representativos que demuestran que un pequeño sueño puede convertirse en una gran realidad.

•La Tablita del Tártaro.

Es una empresa especializada en carnes al carbón que ofrece a sus clientes un menú variado y exquisito. Fue fundada en 1996 por un grupo de jóvenes que aspiraban contar con un local que cumpliera los requisitos de calidad, rapidez y buen servicio. Es así que nace la idea de dar a conocer su marca por medio de la implementación y ejecución de franquicias en los centros comerciales del país (La Tablita Group Cia Ltda, 2017).

•Los Cebiches de la Rumiñahui

Conocida como la pionera de las franquicias ecuatorianas y fundadas en diciembre de 1985, los ceviches de la Rumiñahui es una cadena que actualmente cuenta con 42 locales y 20 años de experiencia, los mismos que se dando a notar en el servicio brindado a cada uno de los consumidores. (Los Cebiches de la Rumiñahui, 2015).

• Los Hot Dogs de la González Suarez

En el año de 1997, Luis Briones decide emprender en un negocio de venta de hot dogs en un carro ambulante ubicado frente al Hotel Quito, el mismo que al encontrar problemas de permisos de funcionamiento por parte del Municipio, resuelve rentar un local en la Avenida González Suarez, el cual gracias a su atención y buen servicio llamó la atención de miles de ciudadanos y a su vez le permitió darse a conocer en el mercado. Es así que siguiendo el modelo de negocios de franquicias hoy en día cuenta con varios locales de comida, los mismos que día a día se esfuerzan por brindar al consumidor un servicio único y excepcional (Los Hot Dogs de la González Suarez, 2018).

2.7. Realidad del Restaurante KARIOKING ajustada al modelo de negocio denominado franquicia

Una vez que se ha elegido el modelo de negocio más apropiado para el Restaurante Pollos a la Brasa KARIOKING, es necesario determinar los aspectos clave que serán de ayuda para la implementación y puesta en marcha de dicho modelo, pues como se ha mencionado anteriormente el restaurante actualmente se maneja a través de una administración empírica lo cual hace que sus procesos tanto administrativos como operativos sean llevados de un modo donde ni la disciplina ni la constancia es uno de sus fuertes.

Además, se debe recalcar que con la puesta en marcha de este modelo y la gran aceptación que el restaurante posee hoy en día, sin duda alguna se logrará los mejores resultados entre los cuales el reconocimiento de la marca, el buen servicio y sobretodo el nivel de expansión geográfica serán los mayores protagonistas.

2.8. Valoración de Empresas.

Según el IESE, “La valoración empresarial es en gran medida un ejercicio de análisis económico. Para hacer un trabajo adecuado de valoración de una pequeña empresa, debe tener 3-5 años de declaraciones de ingresos históricos y balances disponibles.

Muchos propietarios de pequeñas empresas gestionan sus negocios para reducir los ingresos imponibles. Sin embargo, cuando se trata de valorar el negocio, es esencial una demostración precisa de todo el potencial de ingresos del negocio.

Dado que los propietarios de negocios tienen una discreción considerable sobre cómo utilizan los activos del negocio, así como sobre los ingresos y gastos que reconocen, es posible que los estados financieros históricos de la compañía deban reformularse o ajustarse.

La idea es construir una relación precisa entre los activos comerciales requeridos, los gastos y los niveles de ingresos comerciales que estos activos son capaces de producir. En general, tanto el balance como la cuenta de resultados requieren una refundición para generar insumos para su uso en la valoración de negocios” (IESE, 2016) .

2.9. Análisis Financiero

Según el autor Álvarez, R. “La parte final del análisis financiero es establecer una base adecuada para la comparación, por lo que puede determinar si el desempeño está alineado con los puntos de referencia apropiados. Esto funciona para cada punto de datos individualmente, así como para su condición financiera general”. (Álvarez Caselli, 2004)

Con las definiciones mencionadas se tomará como referencia a los Autores: Fernández, P; Álvarez, R; Ortega, C; sus enfoques son la base para aplicar el tema

propuesto de valoración y aplicación de estrategias financieras las cuales serán una guía para analizar la situación financiera de la empresa.

El análisis financiero es el proceso de evaluación de negocios, proyectos, presupuestos y otras entidades relacionadas con las finanzas para determinar su desempeño e idoneidad. Normalmente, el A.F se utiliza para analizar si una entidad es estable, solvente, líquida o lo suficientemente rentable como para garantizar una inversión monetaria. (Lawrence, J., y Chad, J. , 2012)

En la tabla 15 explica que el análisis puede ser para uso interno de la empresa o para uso de terceros. En este último caso, puede existir, o no, relación con la empresa que se analiza.

Tabla 15 Análisis financiero para uso interno y externo.

ANÁLISIS PARA USO INTERNO Diagnóstico o evaluación de alternativas		Se dispone de todos los datos de la empresa, tanto contables como estadísticos, así como de las perspectivas de los directivos acerca del sector (productos y tecnología), y de las consideraciones estratégicas que realizan.
ANÁLISIS PARA USO EXTERNO Diagnóstico de la empresa	El análisis se realiza manteniendo comunicación con la empresa	Se dispone de los datos requeridos, pero en menor medida de información confiable acerca de las perspectivas de la empresa. Es el caso del análisis para crédito o para avanzar en procesos de compra de la empresa, o para formular juicios de orientación a inversores financieros.
	El análisis se realiza sin tener comunicación con la empresa	Sólo se dispone de la información que es pública acerca de la empresa y de los mercados en que actúa.

Fuente: Fornero Ricardo A. Bases del análisis financiero.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En este capítulo se hace referencia a la situación actual que posee la empresa, ya que para sus propietarios es de suma importancia estar al tanto de dicha realidad, pues solo con ello conocerán el verdadero origen de sus problemas tanto administrativos como operativos.

Cabe recalcar que los aspectos determinados en este estudio servirán de base para generar cambios constantes y positivos a nivel organizacional.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

- Analizar mediante un estudio específico las causas que generan los problemas administrativos, operativos y de satisfacción al cliente por parte de la organización.

3.1.2. Objetivos específicos

- Conocer la forma de administración actual que posee pollos a la Brasa KARIOKING.
- Identificar la percepción y experiencia que poseen los clientes acerca del producto y servicio ofertado en el restaurante.

3.2. Metodología

Los instrumentos que sirvieron de guía para la obtención de la información requerida en este estudio fueron la entrevista, la guía de observación, guía del cliente fantasma y encuesta de satisfacción al cliente.

- **Entrevista**

Para recopilar esta información fue necesaria la colaboración del dueño del local, el cual a través de su ayuda brindó datos oportunos sobre los puntos importantes.

El día programado con el Gerente Propietario para la entrevista fue el 8 de enero del 2018 a las 10 de la mañana, fecha en la cual se platicó sobre aspectos referentes a la empresa.

La entrevista aplicada fue la estructurada, la misma que requería de un instrumento previamente establecido, lo cual involucró la preparación y conocimiento pleno.

Los temas de la entrevista abarcaron aspectos relacionados con finanzas, procesos, marketing, talento humano entre otros de índole administrativo.

Dicha entrevista contenida en el Anexo 1 fue realizada según la fecha programada y obtuvo datos interesantes, los cuales serán narrados más adelante en la presentación de resultados.

- **Guía de observación**

Este instrumento fue muy útil al momento de corroborar la información brindada en la entrevista, ya que se pudo observar que todo lo que se había narrado en dicho momento era totalmente real. Además de lo mencionado anteriormente en esta etapa de la investigación también se pudo observar el grado de cumplimiento y desempeño de cada una de las actividades.

La guía de observación propuesta en el Anexo 2 fue elaborada considerando varias etapas que se detallan a continuación:

1. Compra y recepción de materia prima.
2. Bodegaje o almacenamiento de materias primas.
3. Preparación de alimentos.
4. Servicio y entrega de productos al consumidor.
5. Aspectos concernientes al personal de la empresa.

Una vez determinados los puntos a observar, fue necesario concretar el día en el cual se podría aplicar dicho instrumento con el fin de generar los resultados previstos.

El día escogido fue el 11 de enero del 2018, fecha en la cual se podía vivir la experiencia desde que se generaba la compra de materia prima e insumos. Esto se debía a que todos los jueves la empresa tenía la política de recibir sus compras y por ende era mucho más fácil calificar a dichos elementos.

- **Guía del cliente fantasma**

Esta guía nos permite evaluar aspectos que determinan una buena experiencia en cuanto a servicio al cliente y por ende su propia satisfacción. Es por ello que este instrumento fue aplicado en la organización tomando en cuenta temas como la amabilidad y buen servicio por parte del personal, la rapidez en la entrega, la higiene y finalmente la predisposición para responder dudas y la capacidad para resolver problemas.

Para poder obtener mejores resultados, la evaluación o estudio fue dividida en 3 partes:

1. Servicio a la mesa
2. Servicio para llevar
3. Servicio a domicilio

Para cada uno de los servicios, se escogió a dos personas, las cuales acudieron y demandaron el servicio en dos tipos de horario: en horas de mayor afluencia y en horas de menor afluencia.

Además de contar con una guía de calificación ubicada en el Anexo 3, cada uno de los clientes fantasmas debían generar una situación problemática, en la cual se mediría el nivel de respuesta que poseían los colaboradores al momento de resolver un contratiempo.

Cabe recalcar que este estudio tuvo un presupuesto total de \$40,00 el mismo que fue destinado a cada uno de los clientes con el fin contar con su tiempo y ayuda para este estudio.

- **Encuesta de satisfacción al cliente**

Este instrumento sirvió de base referencial para conocer la opinión de los clientes acerca de la calidad del servicio y platillos ofertados, pues para el restaurante es importante considerar su punto de vista, ya que solo de esa manera se puede ir generando cambios que satisfagan sus deseos.

Para poder aplicar la encuesta, fue necesario tener en cuenta el número promedio de clientes que diariamente asistían al restaurante y en base a ello determinar la muestra.

Tabla 16: Número de clientes promedio en Karioking El Triángulo

Día	Promedio de clientes
Lunes	126
Martes	121
Miércoles	127
Jueves	131
Viernes	150
Sábado	177
Domingo	158

Fuente: (Pollos Karioking, 2017)

Se consideró dos periodos para poder aplicar la encuesta y estos fueron:

Tabla 17: Número de clientes.

Periodo	Población
Lun - Jue	505
Vie - Dom	485

Fuente: (Pollos Karioking, 2017)

Una vez conocida la población se aplicó con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Al aplicar la fórmula se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18: Tamaño de muestra por períodos

Periodo	Muestra
Lun - Jue	177
Vie - Dom	174
NC	90%
ERROR	5%

El modelo de encuesta ubicada en el Anexo 4 fue aplicado a la muestra señalada anteriormente en el lapso de una semana y sin duda alguna generaron resultados valiosos para el estudio, el mismo que será desarrollado más adelante con sus respectivas interpretaciones.

3.3. Presentación de resultados

A continuación, se exponen los resultados del diagnóstico realizado por medio de técnicas tales como la entrevista, guía de observación.

3.3.1. Informe de la entrevista

Como se había mencionado anteriormente la entrevista fue desarrollada al Gerente Propietario del local y en ella se obtuvo las respuestas a las siguientes preguntas planteadas:

1. ¿Actualmente cómo se encuentra la administración del Restaurante?

La administración del local hoy en día ha pasado de ser empírica a un lado más técnico, pues ha contado con asesoría de varias personas, las cuales a través de sus conocimientos han plasmado algunos cambios en el restaurante. Sin embargo, pese a trabajar de manera más organizada aún no se consigue un control adecuado ya sea en producción, manejo de inventario, manejo del personal.

Otra de las cuestiones que preocupa al dueño del local es su falta de planificación en cuanto al presupuesto destinado ya sea a marketing, producción y mano de obra.

Cabe recalcar que el restaurante pese a no contar con una administración mayormente planificada ha logrado buenos resultados en el transcurso de 21 años de funcionamiento y espera mejorar esa situación y poder seguir incrementando sus ventas con un mayor control en todas sus operaciones.

2. Detalle paso a paso como se realiza cada uno de los procesos.

PROCESO DE COMPRAS

- **Compras directas.**

Estas compras las realizan personalmente los dueños del local en el mercado mayorista, supermercados y en bodegas, ya que se encargan de verificar los costos y adquirir los productos con la mayor calidad posible. Estas

adquisiciones se realizan en base a los requerimientos del día anterior por parte de la cocina.

Los principales productos que se adquieren del mercado mayorista son: vegetales, frutas y legumbres.

Existen casos especiales en los cuales no se solicitaron algunos productos y son totalmente necesarios, por lo cual éstos son realizados en los diferentes supermercados.

- **Compras Indirectas**

En este caso, los proveedores fijos del restaurante se encuentran en constante comunicación con la administradora del local. Los proveedores más destacados que posee KARIOKING hoy en día son:

Bebidas

- Arca Continental
- The Tesalia Springs Company S. A.
- Pepsi-Cola Ecuador Cia. Ltda.
- Cervecería Nacional

Cárnicos

- Avícola Vitaloa S.A.
- Pronaca

Hortalizas y legumbres

- Hortana

Condimentos, aderezos y salsas.

- Comercializadora Coile S.A.
- Marcseal

Varios

- Proveedor de Papas
- Proveedor de Carbón

Es fundamental destacar que el tiempo de entrega y plazo de pago varía dependiendo el producto y del proveedor.

Proceso de bodegaje

El bodegaje del restaurante está dividido en dos secciones:

1. Almacenamiento Seco.

En este aspecto el proceso fluye de la siguiente manera:

- Los productos llegan al destino y se procede a controlar los pesos, cantidades y calidad en base a lo solicitado.
- Se ingresan los productos a través de registros de entrada y salida y a su vez estos son pesados en conformidad con las necesidades del local.
- Cada uno de los productos son puestos en las estanterías de metal, las mismas que se encuentran etiquetadas con el nombre o grupo de producto al que pertenecen.

Cabe recalcar que los registros que actualmente se utiliza en bodega son manuales y hay veces en las cuales los empleados se olvidan de registrar los

productos salientes, por lo que al hacer un cuadro de inventario este no coincide con total exactitud.

2. Almacenamiento Refrigerado.

En este caso el proceso sigue la misma lógica que el almacenamiento en seco, teniendo en cuenta que aquí el cuidado debe ser mayor, pues los productos que se encuentran en este bodegaje son perecederos y se pueden dañar con mayor facilidad.

Proceso de pago a proveedores

- La empresa recibe las facturas de los diversos proveedores y revisa los precios cantidades facturadas e impuestos generados como el IVA y el impuesto a la renta.
- Se realiza el registro contable y se planifica los días, así como cada una de las condiciones de pago.

Proceso contable y financiero

- Este proceso comienza con la recolección de los cierres de caja y su verificación con las ventas en el sistema.
- Una vez culminada la etapa de verificación, se procede a ingresar las compras del día anterior en un formato de Excel, llevando de esta manera un control diario de ventas.
- En cuanto a los gastos estos también se registran en un formato de Excel para luego poder organizar los datos para las declaraciones mensuales y los ATS.

Proceso de la gestión del talento humano

1. Reclutamiento, selección y contratación del personal

- El dueño del local pone avisos para el puesto vacante dentro del restaurante.
- El dueño del restaurante realiza la revisión de cada una de las hojas de vida y confirma la información expuesta en los documentos.

2. Pago de nómina

Con el objetivo de poder calcular de manera idónea la remuneración de los trabajadores es necesario seguir los siguientes pasos:

- Se determinan valores de anticipos y multas generados a lo largo de todo el mes.
- Una vez determinados dichos valores, se procede a realizar el rol de pagos en un formato de Excel.
- Los documentos son enviados a los dueños del local para su posterior revisión.
- Con la aprobación de los roles de pagos se inicia el proceso de elaboración de cheques.
- Se paga individualmente dichos roles y se les brinda una posterior retroalimentación.
- Finalmente, se archivan los documentos en la cual consta la firma del trabajador de haber recibido conforme su pago.

Proceso de producción

- Para iniciar el proceso de producción todas las mañanas las personas encargadas de cocina se proveen de los insumos necesarios para la elaboración de los alimentos.
- Los productos son pesados, tomados de bodega y del cuarto frio con el fin de registrar la salida de los productos del almacenaje respectivo.
- Para obtener mayor control en cuanto a la calidad de los productos salientes las personas encargadas deben probar el nivel de sal, especias y temperatura que contienen los alimentos.

Proceso de ventas y servicio al cliente

- El cliente realiza el pedido en la caja.
- El área de caja y mesa se informa de los productos disponible en cocina para poder ofertarlos al cliente.
- Se registra la venta y se le entrega la factura de compra al cliente.
- Se solicita a cocina los productos demandados.
- Una vez listos los platillos son servidos a la mesa cumpliendo con la calidad y cantidad esperada por el consumidor.

3. Para culminar con la entrevista, ¿qué cree usted que hace falta para poder llegar a tener procesos definidos y controlados?

Para el Gerente Propietario de pollos a la Brasa KARIOKING es necesario contar con disciplina y una mentalidad abierta al cambio y por supuesto un gran equipo de trabajo.

3.3.2. Informe de la guía de observación

Esta guía sirvió de complemento con la entrevista y se logró obtener la siguiente información:

-Compra y recepción de materia prima.

Aspectos Favorables:

- El lugar en el cual se receptan las materias primas cuenta con la infraestructura adecuada, así como la asepsia necesaria, esto es importante.
- Al momento de recibir la materia prima, sí se cuenta con un análisis detallado de aquello que la empresa está recibiendo de manera que estén acorde a los requisitos.

Aspectos por mejorar:

- El restaurante debería poseer una persona encargada de recibir la materia prima, con la finalidad de contar con un control adecuado de todas las entradas. Esto se plantea porque en la actualidad existen veces en las que la encargada de este procedimiento es la administradora, en otros casos el auxiliar contable.
- El restaurante no cuenta con un instrumento que facilite el requerimiento de materias primas o suministros, ya que esto se lo hace empíricamente por medio de un conteo rápido de las cosas que en ese momento se necesitan, es decir no se planifica con anterioridad y existe desperdicio de productos pues varias veces se pide más de la cuenta y estos tienden a caducarse o podrirse generándole pérdidas significativas a la organización.

- **Bodegaje o almacenamiento de materias primas.**

Aspectos favorables:

- Uno de los aspectos que cabe mencionar es el orden a través del cual manejan cada uno de los productos, ya que estos se encuentran debidamente almacenados y clasificados ya sea en la bodega o en el cuarto frío, pues con esta medida la organización se asegura que sus productos contengan un orden lógico de salida.
- Otro aspecto es la ubicación que contienen las bodegas en frío y seco, ya que estas se encuentran cerca del área de producción sin ningún objeto que obstaculice el flujo de trabajo, además de ello el bodegaje posee un mantenimiento continuo y adecuado a lo largo de todo su ciclo.

Aspectos por mejorar:

- Pese a la existencia de un orden y secuencia lógica todavía es notoria la falta de un kardex para los productos, ya que si bien es cierto se hace un control manual de las entradas, pero de las salidas ese control no es exactamente el idóneo, ya que muchas veces los colaboradores olvidan registrarlos y al final del día este cuadro será imposible de realizarlo.

- **Preparación de alimentos.**

Aspectos Favorables:

Manipulación de Alimentos

- En este caso la observación fue positiva, ya que se pudo notar una preocupación y direccionamiento constante por parte de los dueños del negocio.

- Además de ello, se destacan los buenos hábitos sanitarios que manejan diariamente los trabajadores al momento de manipular los alimentos, así como su cumplimiento en cuanto a prohibiciones tales como el uso de piercings, aretes largos, uso de maquillaje y esmalte de uñas entre otros.
- Otro punto importante es la dotación de uniformes completos que brinda la gerencia a sus colaboradores con el fin de mantener una imagen pulcra e impecable.

Ubicación y limpieza en el área de trabajo

- La distribución ha sido adoptada a través de los años según las necesidades y requerimientos de sus operaciones con el objetivo de mantener un flujo constante.
- De igual manera, es importante destacar que estas áreas se encuentran bajo un sistema de limpieza muy rígido y continuo.
- Por otro lado, con el fin de prevenir posibles peligros se cuenta con un adecuado abastecimiento de extintores y señalización de seguridad tanto para los trabajadores como para los consumidores de manera que de existir algún contratiempo estos puedan actuar inmediatamente precautelando ante todo su vida.
- Finalmente, el control de plagas es una de las actividades a las cuales la gerencia brinda mayor atención, puesto que con esto se evita la propagación de insectos o roedores dentro del restaurante. Esta actividad se la realiza mensualmente con la ayuda de profesionales de manera mensual.

Aspectos por mejorar:

Manipulación de Alimentos

Dentro de este ámbito no existen aspectos malos a considerar, sin embargo, se recomienda manejar un registro de cumplimiento, ya que existen ocasiones en las cuales el acatamiento de estas órdenes no son completamente las más adecuadas, lo que conlleva un malestar tanto para los dueños del local, así como del equipo de trabajo.

Ubicación y limpieza en el área de trabajo

En este contexto lo que más llama la atención es la falta de programas de mantenimiento de los equipos de cocina, pues, aunque si se los realiza, estos no son realizados de manera constante, solo son ejecutados cuando la persona encargada de dicha actividad cuenta con el tiempo para hacerla.

- Servicio y entrega de productos al consumidor.

Aspectos favorables:

Distribución física y limpieza del comedor

- Este ámbito fue valorado con mucha atención, debido a que son los pilares fundamentales. Se pudo observar que el restaurante cuenta con 22 mesas distribuidas a lo largo del local de manera ordenada de modo que no impide la adecuada movilización.

Servicios higiénicos de los clientes

- Los baños cuentan con la asepsia adecuada y esta se verifica a través de un control diario hora por hora. Además, la organización siempre está pendiente de la correcta dotación de insumos necesarios tales como: papel higiénico, jabón y secador de manos.

Vestidores de los trabajadores y servicios higiénicos

- Los colaboradores cuentan con baños destinados exclusivamente para su uso y en el cual se dota de los insumos óptimos. Además de ello, poseen un lugar en el cual pueden cambiarse de ropa, lo cual demuestra un interés amplio de parte de la gerencia para con sus empleados.

Aspectos por mejorar:

Distribución física y limpieza del comedor

- Pese a que todo está limpio y ordenado uno de los ámbitos al cual se debería prestar atención son los pisos.

Servicios higiénicos de los clientes.

- No estuvieron acorde a la infraestructura del local, sin embargo, contaban con la limpieza e higiene requerida.

3.3.3. Informe del cliente fantasma

Una vez analizados los cuatro aspectos determinados anteriormente como la amabilidad y buen servicio brindado por el personal de la empresa, la rapidez en cuanto a la entrega, la limpieza e higiene y la predisposición para resolver dudas se obtuvieron los siguientes resultados:

- Servicio a la mesa

Puntos fuertes

- Amabilidad del personal y su conocimiento pleno del menú.

- Tiempo adecuado en la entrega de los productos y a su vez el cumplimiento de características como: cantidad, sabor y temperatura.
- El restaurante cumple con aspectos de limpieza ya sea en pisos, paredes, puertas, techos, mesas, sillas, vajilla cubertería y en especial los servicios higiénicos de manera que el cliente tenga plena confianza acerca del lugar en el cual está adquiriendo su comida.
- La presentación de los trabajadores al lucir el uniforme correctamente y a vez proyectar una imagen ordenada y limpia.
- El nivel de respuesta por parte de los trabajadores para solucionar problemas generadas por los consumidores es acertadas y aplicadas en el tiempo correcto.

Puntos Débiles

- Poca influencia en la compra realizada por el consumidor, ya que no se ofrecen productos adicionales, promociones, ni tampoco formas alternativas de pago que incentiven al consumidor a incrementar su demanda de productos dentro del restaurante.
- Falta de una retroalimentación de lo solicitado antes de servirlo a la mesa, pues al no confirmar lo que el cliente solicitó pueden existir equivocaciones por parte de la cocina y así generar descontento en la compra.
- Despreocupación del personal al retirar las mesas con platos sucios.

- **Servicio para llevar**

Puntos fuertes

- La amabilidad y el buen trato con la cual cada uno de los trabajadores se presenta frente a los clientes.
- El orden de despacho, así como la entrega de los productos en un tiempo ideal y su posterior revisión de conformidad entre lo pedido y lo enviado.
- La limpieza con la que cuenta el personal, así como su cumplimiento en cuanto al uso de uniformes de cocina.
- La higiene que refleja todo el establecimiento ya sea en el área de caja, área de comedor y finalmente servicios higiénicos.

Puntos Débiles

- Poder de convencimiento por parte de los cajeros y meseros del restaurante, ya que no incentivan la compra de productos adicionales.
- Falta de una retroalimentación que reconfirme el pedido realizado por cada uno de los clientes, con el fin de evitar posibles equivocaciones.

- **Servicio a domicilio**

Puntos fuertes

- El orden secuencial y lógico que sigue la persona encargada de tomar los domicilios de manera que se puede confirmar la información.
- La entrega de los productos en perfecto estado con una buena presentación y además cumpliendo requisitos de cantidad y temperatura.

- La buena presentación del repartidor al encontrarse bien uniformado y al presentar una imagen pulcra.

Puntos Débiles

- Falta de verificación de datos de los clientes, cuando estos ya se encuentran dentro de la base de datos, lo que puede ocasionar equivocaciones.
- Incumplimiento del tiempo de entrega de los productos, ya que muchas veces este se sobrepasa y causa malestar a los clientes.
- Falta de una revisión del pedido por parte de los repartidores, con el fin de evitar equivocaciones o entregas incompletas.

3.3.4. Informe de encuesta satisfacción del cliente

El formato de encuesta aplicada en el restaurante Pollos a la Brasa KARIOKING el Triángulo fue desarrollado en dos partes: la primera entre semana y la segunda el fin de semana. Una vez aplicado dicho instrumento se realizó un análisis y se obtuvieron los siguientes resultados.

PREGUNTA N.1

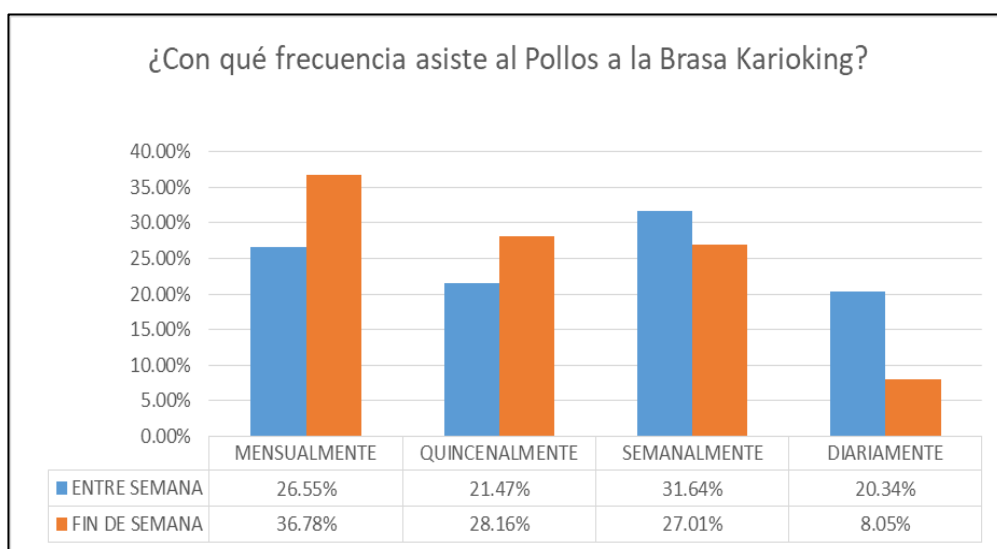


Figura 20 Frecuencia de compra.

La información recolectada en la Figura anterior muestra que en el periodo comprendido de lunes a jueves la mayoría de los encuestados asiste semanalmente al restaurante, ya que prefieren variar y degustar de diversos productos y sabores en otros establecimientos.

De igual manera, en el periodo comprendido de viernes a domingo la mayoría de los clientes asiste mensualmente a causa de que se cuenta con mayor liquidez de dinero. Es importante recordar que estos datos se dan porque no siempre las personas cuentan con la economía necesaria para salir a consumir sus alimentos fuera de casa y también en cuanto a comida siempre se busca variar y no cansar al paladar con el consumo de productos en un mismo lugar.

PREGUNTA N.2

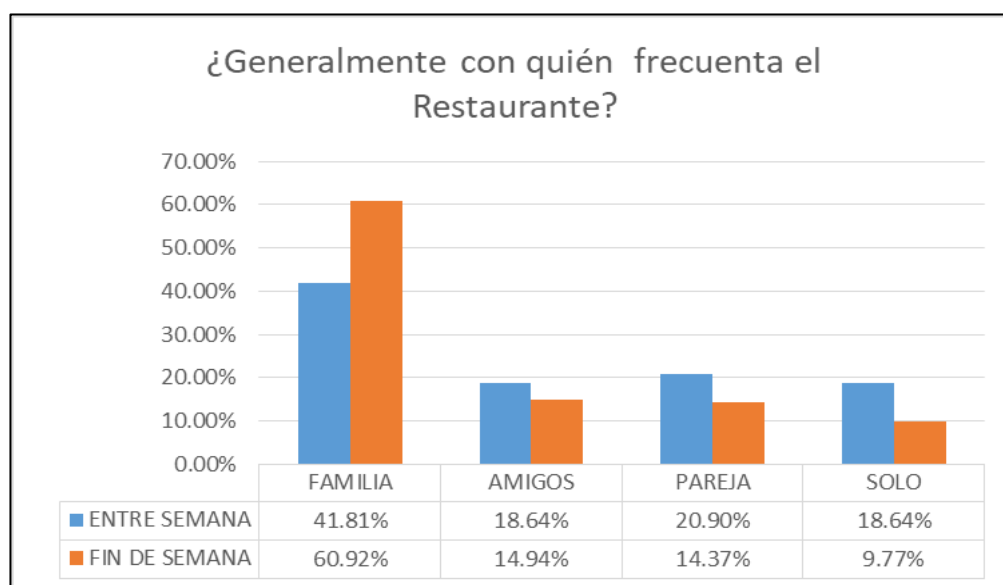


Figura 21 Acompañamiento en la compra.

La información recolectada en la Figura anterior plasma el mercado objetivo al cual está dirigido KARIOKING, puesto que en los dos periodos ya sea entre semana o fin de semana la mayoría frecuenta el restaurante con su grupo familiar. Cabe recalcar que las personas están conscientes de que en KARIOKING con poco dinero se puede comer muy bien y dentro de un ambiente que genera confort, confianza y bienestar.

Pese a contar con un mercado objetivo claro, el restaurante no puede dejar de lado a las personas que asisten con amigos, en pareja o solos. Es por ello que en el periodo de lunes a jueves analizados conjuntamente los tres ítems se obtiene un dato representativo de más del 50%, los cuales asisten al restaurante por la cercanía de sus trabajos al establecimiento y porque la comida en relación a la competencia es buena y con precios cómodos.

En cambio, en el periodo de fin de semana este porcentaje baja notoriamente debido a que buscan nuevas opciones de compra dentro del mercado.

PREGUNTA N.3

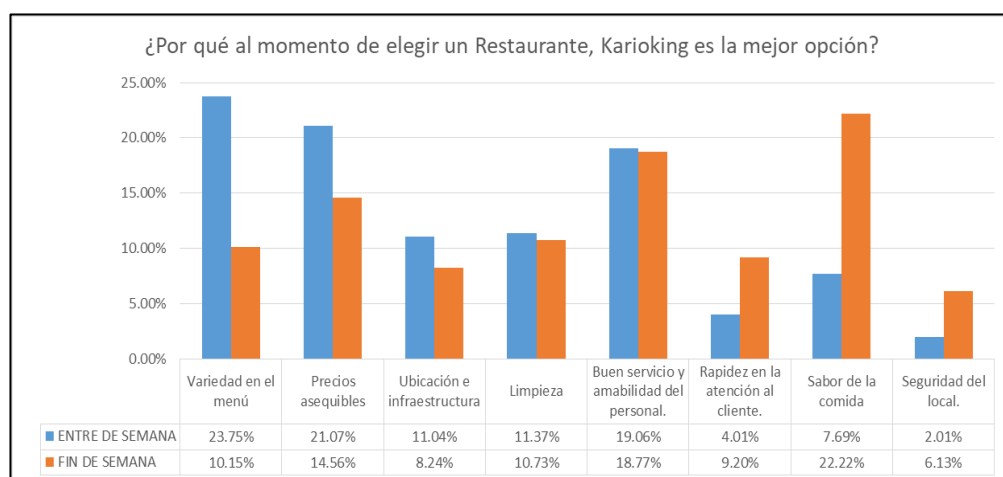


Figura 22: Motivos de compra.

La información recolectada en la Figura 22 señala los principales motivos por los cuales los clientes acuden al restaurante ya sea en el periodo entre semana o fin de semana. En el periodo entre semana las personas asisten en su mayoría por tres motivos valiosos al momento de la compra: variedad en el menú, precios asequibles, buen servicio y amabilidad del personal. Todos ellos permiten al consumidor generar confianza y estar satisfecho en cuanto al cumplimiento de sus necesidades. Por otro lado, en el periodo de fin de semana las personas asisten fundamentalmente por el sabor de la comida, el buen servicio por parte del personal y los precios cómodos.

Es preciso destacar que en los dos periodos se consideran fundamentales el servicio que brinda el personal del restaurante y el precio al cual se venden los productos, esto se da porque todas las personas buscan un producto asequible y a su vez con un servicio que garantice su total satisfacción. Finalmente, un aspecto que llamó la atención fue la diferencia existente de dos atributos que no se repitieron en ambos periodos. Este primer atributo es considerado por la mayoría de las personas encuestadas en fin de semana, las mismas que aseguran que KARIOKING es su mejor opción de compra porque cuenta con una sazón única y agradable al paladar de sus consumidores.

PREGUNTA N.4

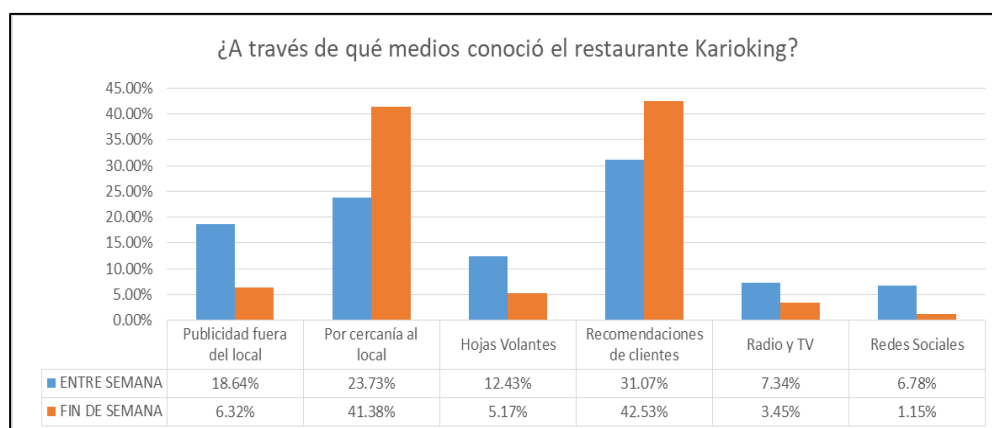


Figura 23 Medios publicitarios de Karioking.

La información recolectada en la Figura 23 de los periodos entre semana y fin de semana demuestra que en ambos casos los clientes llegaron a tener contacto con el establecimiento gracias a las recomendaciones de otros clientes y a la cercanía o ubicación céntrica del local. Es por ello que día a día se debe buscar generar confianza y lealtad del consumidor hacia la marca, ya que un cliente satisfecho será la mejor promoción de un establecimiento, pues será quien transmita su experiencia a otras personas y las motive hacia una futura compra. Además, como se había mencionado anteriormente un factor de gran ayuda para el impulso del negocio ha sido su ubicación pues es de fácil acceso y se encuentra de camino hacia lugares de gran afluencia de personas, tales como centros comerciales, supermercados etc.

Es interesante tomar en cuenta que el restaurante también ha manejado publicidad tradicional como hojas volantes, radio y televisión las mismas que pese a dar a conocer al local, no han sido del todo suficientes para llamar la atención e impulsar la visita al restaurante, ya que son métodos que actualmente se consideran obsoletos.

Por último, es notoria la baja utilización de redes sociales por parte del restaurante debido a la falta de una persona adecuada que maneje el sitio.

PREGUNTA N.5

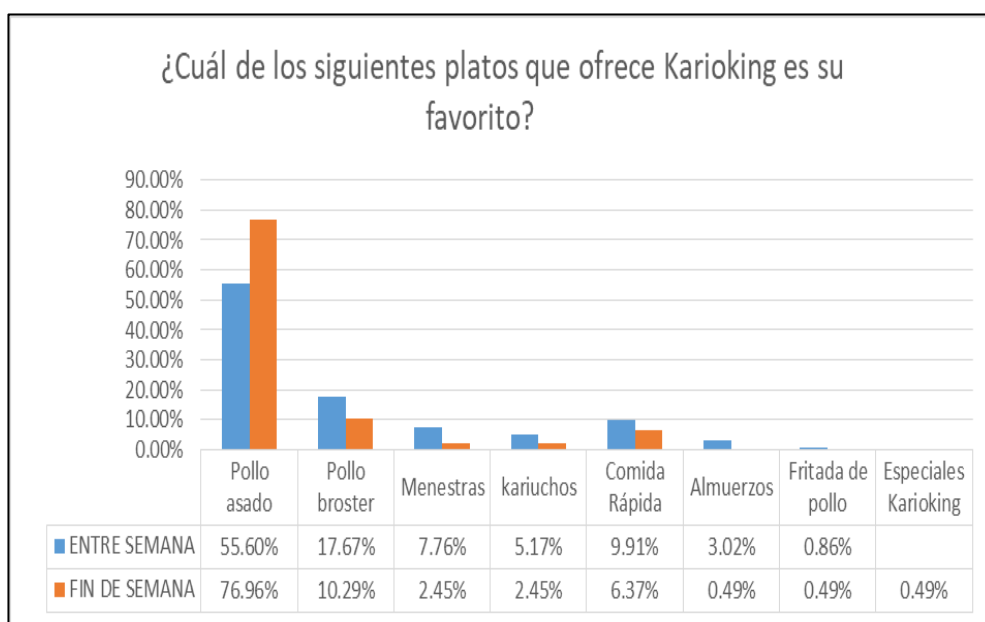


Figura 24: Platillos de Karioking

La información recolectada en la Figura anterior correspondiente a los periodos entre semana y fin de semana muestra que el platillo favorito de la mayoría de encuestados es el pollo asado debido a su proceso de elaboración al carbón y al ser considerado uno de los productos con mayor valor nutricional. Es por ello destacar la importancia que toma este producto los fines de semana, pues puede ser compartido en familia y además adquirido a cualquier hora del día.

Otro punto fundamental a destacar es que dentro del periodo de lunes a jueves también se consumen otros platillos como: pollo broster, comida rápida, menestras, kariuchos, almuerzos entre otros, los cuales representan del mismo modo un porcentaje significativo para las ventas del restaurante. Además, es bueno destacar que estos mismos platillos son ofertados el fin de semana, sin embargo, es notoria la preferencia que tienen los clientes por el pollo asado dentro de este ciclo dejando con una menor participación a los otros productos ofertados en el menú.

PREGUNTA N.6

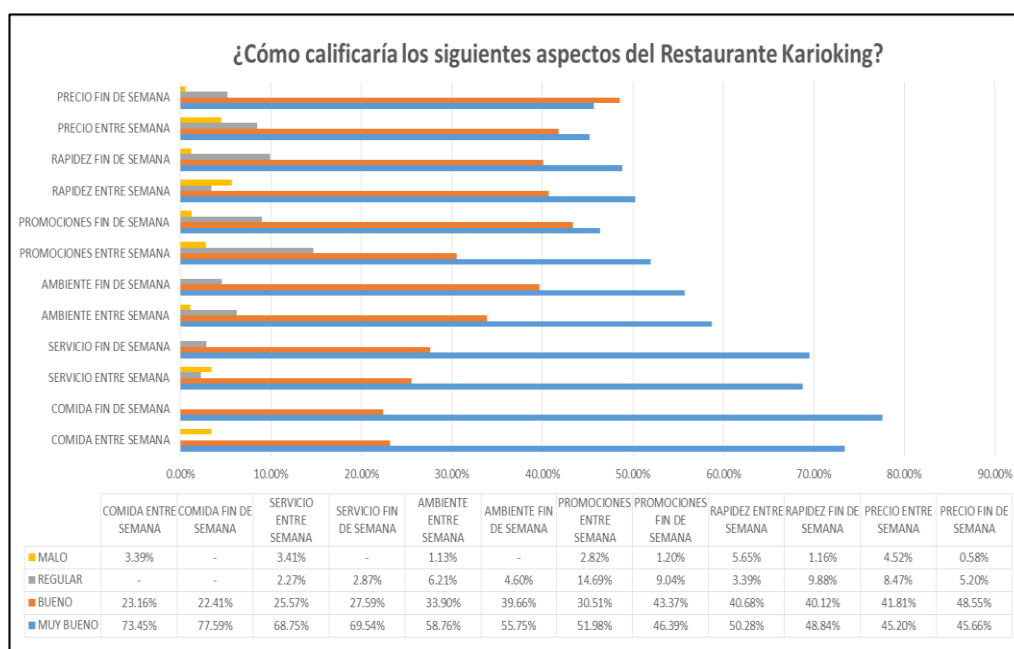


Figura 25 Calificación de ítems

La información recolectada en la Figura anterior refleja la satisfacción que tienen los clientes en cuanto a la comida, el servicio, el ambiente del local, las promociones, la rapidez en la entrega y el precio de cada uno de los productos.

Es por ello que como primer punto se toma la percepción que tienen los clientes en cuanto a la comida, la cual se encuentra dentro del rango de muy buena, sosteniendo que la local oferta productos con una buena sazón y una presentación adecuada. En cuanto al servicio brindado por el personal, este obtuvo de igual manera una calificación de muy bueno, reflejando de este modo una satisfacción por el trato a sus clientes. Así mismo la percepción de los clientes sobre el ambiente del local fue muy buena, pues cuando acuden al establecimiento se sienten cómodos.

Otro punto importante calificado como muy bueno fueron las promociones, las cuales últimamente han jugado un papel importante dentro de las ventas del establecimiento y a su vez han provocado mayor agrado y satisfacción por parte de los clientes, quienes a través de estos mecanismos logran ahorrar en cada una de las compras realizadas. Cabe recalcar que pese a la existencia de dichas

promociones existe una proporción pequeña de personas que no están al tanto de ellas y tienen desconocimiento total.

Por otro lado, la rapidez del servicio ofertado ha sido calificada como muy buena pues, aunque existen momentos de gran afluencia de personas, el personal logra cumplir. Sin embargo, el fin de semana existe una proporción pequeña de personas que personas que al no ser atendidas de manera eficiente.

Finalmente, el precio fue considerado bueno, ya que es asequible, cómodo e ideal para compartir entre varias personas, sin tener que gastar mucho dinero.

3.3.5. Análisis de satisfacción del cliente de los locales ubicados en el tingo y en Pintag

Al poseer el mismo nombre y marca los dos locales situados en el tingo y en Pintag. Este tema para la empresa es muy delicado, pues el local matriz ubicado en el Triángulo no posee un control de los otros locales. Esto se debe principalmente a que al ser hermanos del dueño asumieron que podían utilizar el nombre, sin considerar que en un futuro acarrearía varios problemas. Este aspecto es importante recalcar, ya que, si se desea hacer una franquicia, se deberían generar estrategias que permitan mejorar la relación existente.

Para poder recopilar la información idónea, se aplicó el mismo modelo de encuesta de satisfacción realizada en el local del Triángulo. La muestra en este caso no fue representativa, ya que solamente se realizó a 30 personas de cada establecimiento. Cabe recalcar que en el transcurso del estudio se presentaron problemas y molestias de índole personal, ya que actualmente los dueños de cada uno de los locales llevan el negocio a su propio ritmo y no estaban dispuestos a brindar ningún tipo de explicaciones al restaurante principal, pues ninguno tiene relación directa.

PREGUNTA 1.

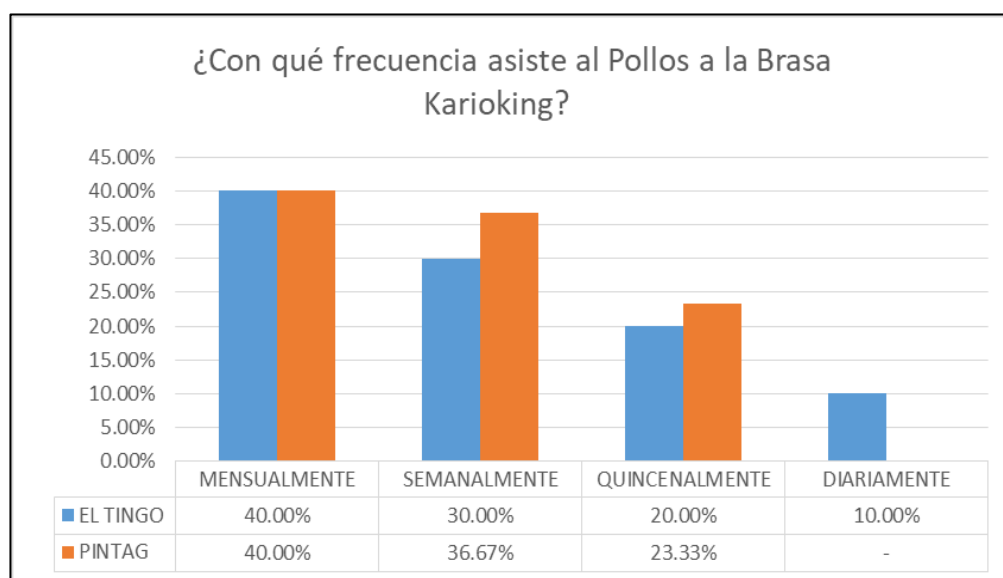


Figura 26: Comparación frecuencia de compra locales Karioking

La información recolectada en la Figura 26 muestra que la mayoría de encuestados pertenecientes a los locales El Tingo y Pintag asisten mensualmente a los estos restaurantes, pues las personas prefieren variar de comida y visitar otro tipo de establecimientos. Otra de las posibles causas que explican este comportamiento es la ubicación en la cual se encuentran cada uno de los locales. Es decir, en el Tingo la mayor parte de las personas que frecuentan el lugar lo hacen porque visitan complejos turísticos y el restaurante se encuentra de paso a estas zonas. Por otra parte, aunque la ubicación de Pintag no es totalmente visible al público cuenta con clientela únicamente los fines de semana, pues solo estos días se encuentra en operación el establecimiento y difícilmente sería frecuentarlo todas las semanas.

El comportamiento de los clientes de estos locales es igual al local principal ubicado en el Triángulo, pues, aunque sean nichos de mercado diferentes siempre buscan probar nuevos productos en otros establecimientos no solo dedicados a la elaboración de pollo asado.

PREGUNTA 2.

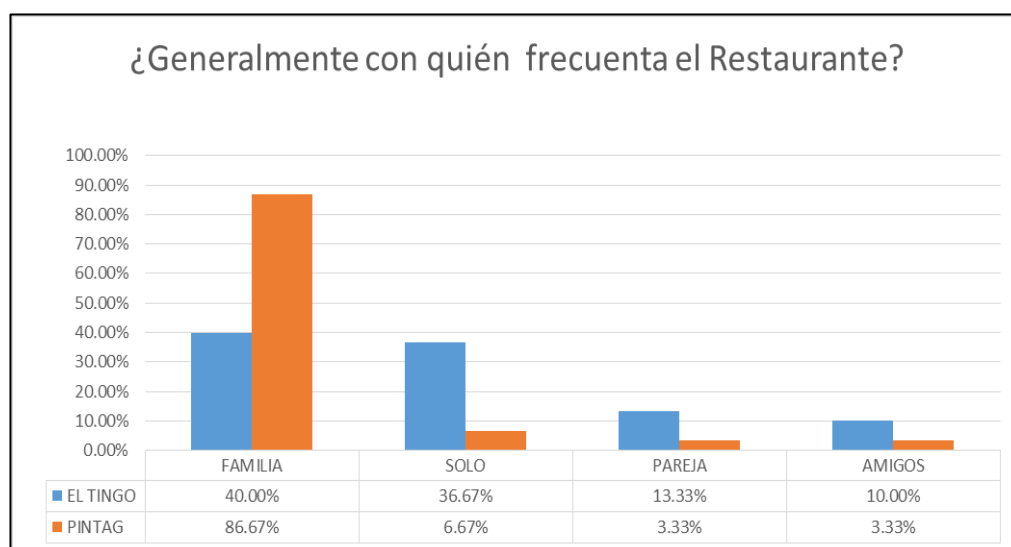


Figura 27 Compañía en la compra locales Karioking

La información recolectada en la Figura 27 con respecto al local ubicado en el Tingo, señala que pese a ser la familia uno de los mayores asistentes al local, este factor se encuentra por debajo del 50% lo que indica que al ponderar la compañía de pareja, amigos o simplemente solo, su asistencia es más representativa para las ventas del restaurante, esto se da básicamente porque las personas que asisten al local son pasajeras y no representan una clientela fija, ya que como se había mencionado anteriormente asisten por motivos de paseos a centros turísticos y diversión . Además, es fundamental destacar que los clientes que asisten entre semana son vecinos o personas que trabajan cerca del lugar.

Por otra parte, en el local de Pintag la mayoría de las personas que frecuentan el local lo realizan con su familia, la razón principal es que este establecimiento. Otro de los motivos son los precios, ya que con son cómodos y acorde al servicio ofertado.

Es importante mencionar que el tipo de personas que acuden los tres locales son familias, debido al ambiente que estos establecimientos ofrecen y a la variedad de menú con el que cuentan y a sus precios totalmente asequibles.

PREGUNTA 3.

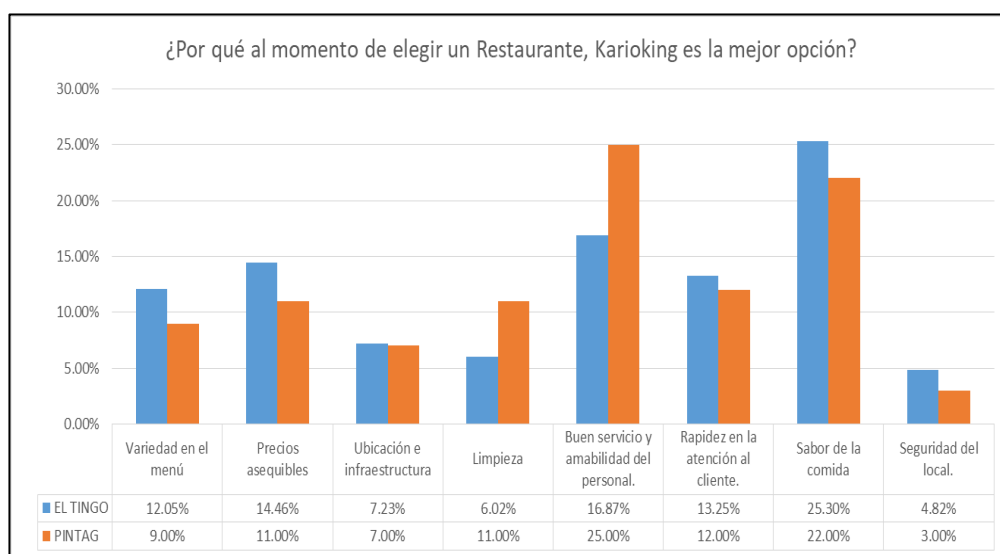


Figura 28: Motivos de compra locales Karioking

La información recolectada en la Figura anterior muestra los motivos por los cuales las personas eligen a los locales del Tingo y Pintag dentro de sus opciones de compra. Primeramente, se analiza el local ubicado en el Tingo, el mismo que según sus encuestados ofrece un sabor exquisito de comida, un buen servicio y unos precios cómodos. Dichas opciones son relevantes ya que son sus dueños quienes se encargan personalmente de atender a las personas y preparar la comida, además de ello al no contar con muchos costos estos pueden ser reflejado en los precios al consumidor y generar valores más económicos de venta.

Del mismo modo al encuestar a los clientes de KARIOKING- Pintag se obtuvo como datos importantes el buen servicio, el sabor y la rapidez en la entrega de los productos. De igual manera se da porque al no existir una mayor afluencia de personas el trato es mucho más personalizado por parte de los dueños del negocio. Pese a los atributos mencionados anteriormente, ninguno de los dos locales se ha arriesgado a invertir en mejoras en cuanto a su servicio. Por último, vale la pena mencionar que a pesar de contar con distinta administración y no poseer dependencia alguna los tres locales ofrecen un buen producto.

PREGUNTA 4.

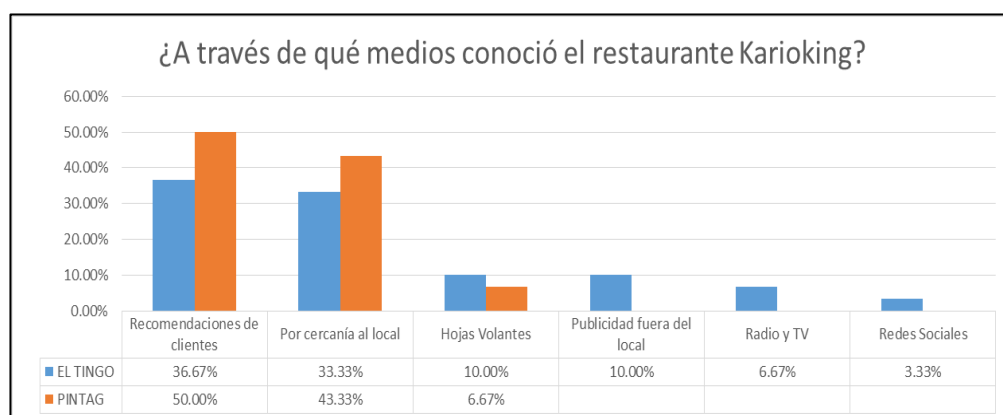


Figura 29 Medios de comunicación locales Karioking

La información recolectada en la Figura 29 plasma los medios más efectivos a través de los cuales los locales de KARIOKING ubicados en el Tingo y en Pintag se han dado a conocer en el mercado.

En el caso de KARIOKING-El Tingo se ha visto la utilización de varios medios, sin embargo, es notoria la presencia significativa que toma la recomendación de los clientes y la cercanía del local, pues estos métodos sin duda alguna han hecho que el establecimiento.

Por otro lado, en KARIOKING- Pintag no se ha visto mayor empeño en la publicidad del local, ya que como se había mencionado anteriormente el local solo abre los fines de semana, lo cual para ellos no debe ser motivo de inversión en este tipo de métodos. Ellos están conscientes de que el único medio que desean utilizar es la satisfacción del cliente, por lo que se esfuerzan en el servicio y calidad de los productos.

Al analizar estos datos se nota que ambos descuidan el factor medios publicitarios y a cambio de eso deciden invertir mayor tiempo en la experiencia brindada al consumidor a diferencia del local situado en el triángulo, el mismo que se centra en aplicar su publicidad en todos los medios de comunicación, pero sin duda unos más efectivos que otros.

PREGUNTA 5.

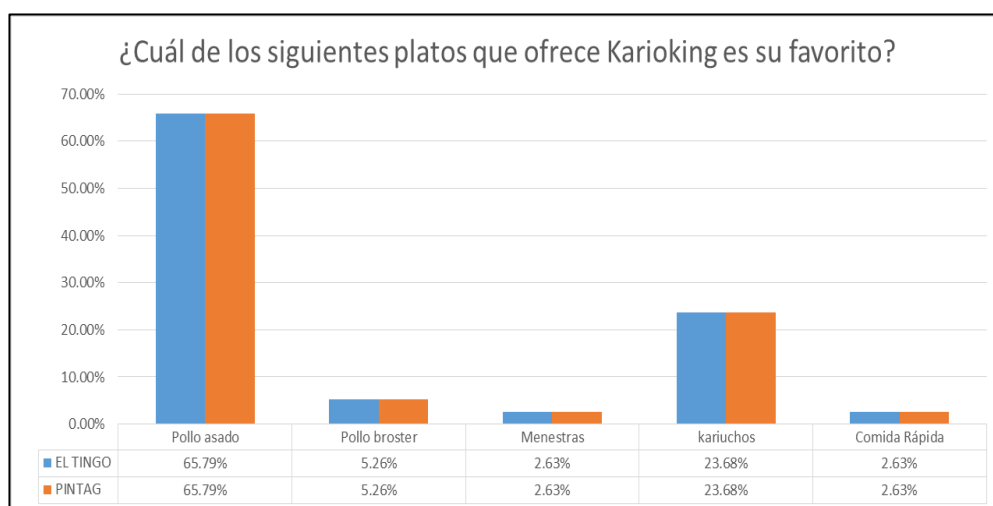


Figura 30 Platillos de los locales karioking

La información recolectada en la Figura 30 coincide porcentualmente en cuanto a la preferencia del plato favorito. Es por ello que claramente se puede observar que el pollo asado tiene mayor participación frente a los demás productos pertenecientes al menú del establecimiento. Este resultado se debe a que la mayoría de las personas está al tanto de que este tipo de alimento es más mucho más saludable, ya que contiene un valor nutricional importante en relación a otro tipo de platillos ofertados en el mercado y además es más económico para los potenciales consumidores.

Otro producto que tomo importancia en este estudio fue la demanda de kariuchos, los mismos que al tener ingredientes de un plato típico es adquirido en mayor frecuencia los fines de semana, pues son estos días en los cuales las personas desean probar otro tipo de gastronomía diferente a la habitual.

Al contrastar con el local situado en el triángulo en cuanto a preferencias de platillos con estos dos locales se nota que el kariucho toma gran participación debido a que estos dos últimos locales se sitúan en lugares turísticos, lo cual hace que este producto sea demandado en mayor proporción.

PREGUNTA 6.

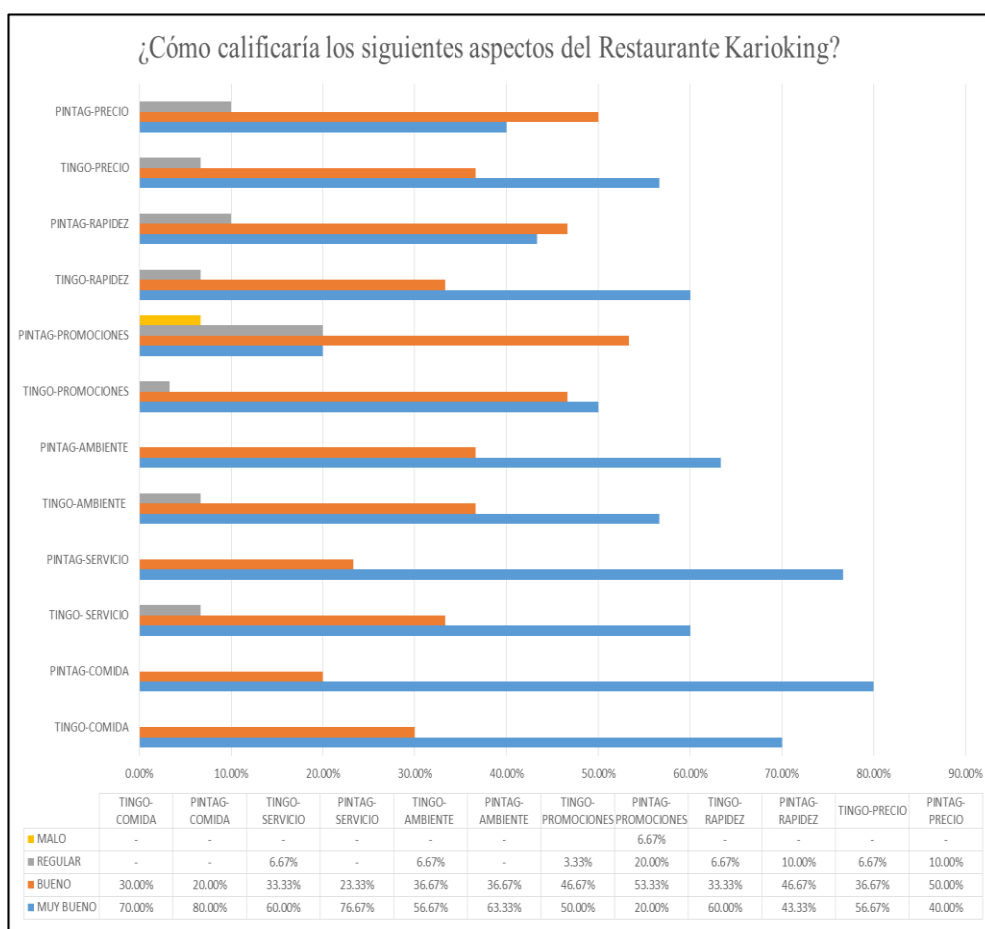


Figura 31 Calificación de ítems locales Karioking

La información recolectada en la siguiente Figura señala la calificación brindada por los consumidores de Pollos a la Brasa KARIOKING El Tingo y Pintag, los mismos que reflejaron su satisfacción en ámbitos como la comida, el servicio, el ambiente, las promociones, la rapidez y el precio. Es por ello que a continuación se realiza un análisis de los puntos más destacables en cada uno de los locales, con el fin de identificar sus puntos fuertes. Es así que en el caso de KARIOKING el Tingo los atributos considerados muy buenos fueron las promociones, la rapidez y el precio. Cabe recalcar que pese a tener el mismo nombre comercial cada uno de los locales ubicados en el Tingo, Pintag y El triángulo manejan una administración diferente, lo que hace que posea diferentes calificaciones en los ítems mencionados anteriormente, pues cada

uno posee un nicho de mercado específico con distintas expectativas y sobretodo necesidades.

3.4. Resultados globales del diagnóstico

Fortalezas

- **Administración**

- Gestionar las operaciones de la empresa con una cartera de proveedores de buena calidad y a su vez reconocidos a nivel nacional.

- **Procesos**

- Principales procesos definidos tales como: compras, bodegaje, pago a proveedores, contabilidad y finanzas., gestión del talento humano, producción, ventas y servicio al cliente.

- **Personal**

- Buen trato y buena comunicación del personal hacia el cliente.

- **Cliente**

- Los consumidores están satisfechos con el sabor de la comida, la variedad de menú, la satisfacción del cliente y el precio.
- El mercado objetivo al ser la familia permitirá generar mayores estrategias de venta, destinada a todos sus miembros.

- Los clientes de cada uno de los locales se encuentran contentos con los productos y servicios ofertados, pese a tener todas sus operaciones de manera distinta y ser prácticamente negocios independientes.

Debilidades

- **Administración**

- Falta de líneas de autoridad que incentiven el cumplimiento de normas.
- Falta de recetas estándar plasmadas en una guía que permitan realizar los productos siempre de la misma manera.
- No poseer control sobre las actividades de los dos locales situados en Pintag y en el Tingo.

- **Procesos**

- Falta de documentación de los procesos existentes, así como la denominación de su alcance y sus responsables.
- Identificación y documentación de procesos adicionales a los ya existentes.
- Constancia en la ejecución de las actividades propias de los procesos.

- **Personal**

- Designación de funciones, así como responsabilidades sobre las mismas.
- Falta de capacitación al personal en cada una de sus funciones.
- Indisciplina y resistencia al cambio.

- **Cliente**

- Mala utilización de medios publicitarios en especial las redes sociales de manera que no llega al público objetivo.

4. PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA FRANQUICIA

El presente capítulo hace referencia a la creación de un sistema por procesos, el mismo que soportará a la estructuración de franquicia perteneciente al restaurante y en el cual tendrá participación tanto el franquiciante como los respectivos franquiciados.

Es por ello que como primer paso se procederá a la elaboración de un mapa de procesos que identifique la manera en la cual serán realizadas cada una de las actividades.

Una vez definidos los procesos se elaborará una guía o manual, el cual contendrá los procedimientos fundamentales que debe realizar el franquiciado para poder operar correctamente el restaurante a su cargo, con el objetivo de crear un concepto de estandarización tanto para el servicio como el tipo de comida brindado por la organización.

Vale recalcar que una vez definidos estos elementos, la empresa contará con una estructuración más adecuada en cuanto a sus procesos y estará lista para poder operar en el ámbito de las franquicias sin ningún tipo de contratiempo, pues con estas bases se podrá tener más control sobre los franquiciados y sus operaciones.

4.1. Mapa de procesos propuesto

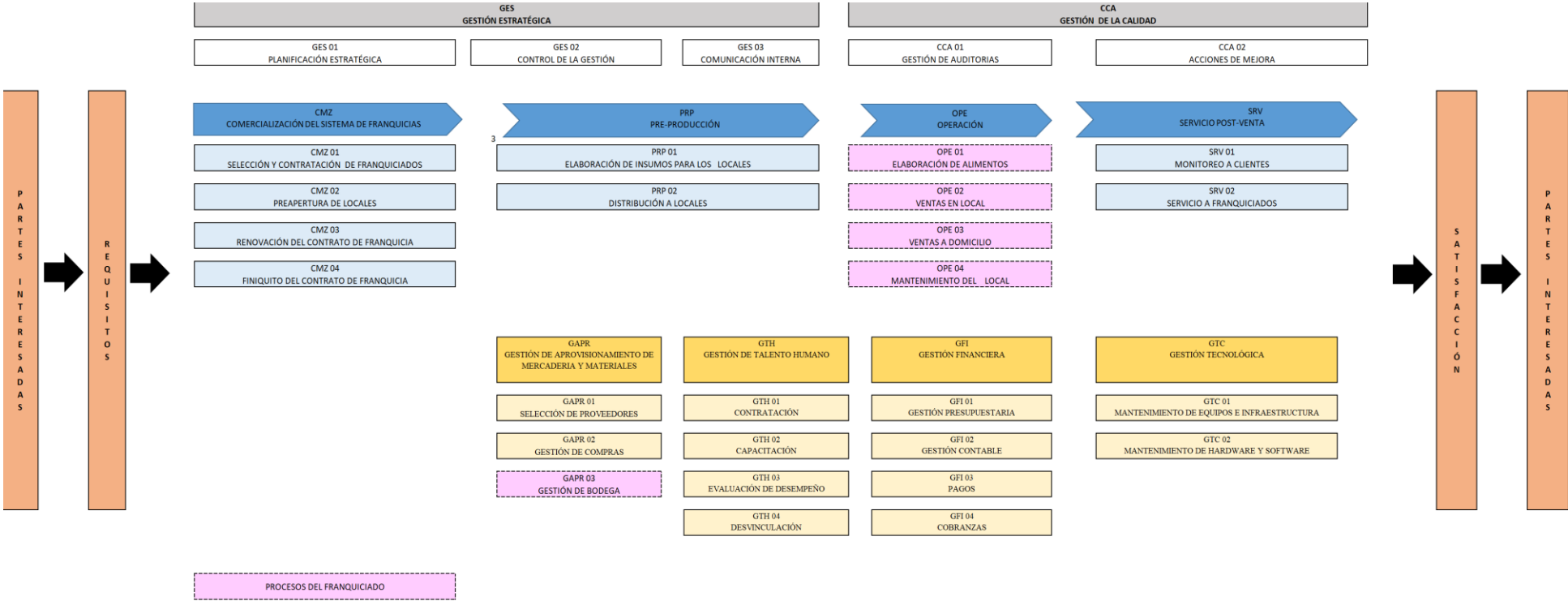


Figura 32 Mapa de procesos propuesto para la Franquicia

4.1.1 Análisis de procesos propuestos

A continuación, se presenta un análisis y resumen de cada uno de los procesos que componen la estructura de franquicia, los mismos que se encuentran debidamente apoyados con las caracterizaciones aplicadas únicamente a los procesos de Nivel 1, los cuales se sitúan en el Anexo 5.

Además de ello, con el fin de comprender de mejor manera esta metodología Cordoba Tobon (2008) define a la caraterización como la descripción de cada uno de los procesos con el objetivo de tener una visión más amplia y conocer las partes que interactúan dentro del mismo las cuales son:

- **Proveedores:** Son aquellos procesos de la entrega de insumos.
- **Insumos:** Son todas las entradas de materia prima.
- **Controles:** Se refiere a las normas, reglamentación legal y documentación que sirve para controlar que cada uno de los productos finales cumplan con los requerimientos necesarios.
- **Límites:** Implica el alcance que tendrá el proceso, indicando su punto de inicio y punto final.
- **Procesos Nivel 2:** Son aquellos subprocesos que se derivan del proceso general, los cuales se encargan de transformar los insumos en productos.
- **Clientes:** Son todos aquellos beneficiarios del proceso, los mismos que pueden ser personas, entidades o los mismos procesos que conforman la organización.
- **Productos:** Representan las salidas del proceso, los cuales son entregados directamente al cliente.

- **Recursos:** Implica todo lo necesario para cada proceso.

a) Planificación Estratégica

Su estudio permitirá generar objetivos, estrategias y planes de mediano y largo plazo, pues su amplia información incentivará a la apropiada toma de decisiones que de una u otra manera implicarán el éxito deseado por sus partes interesadas.

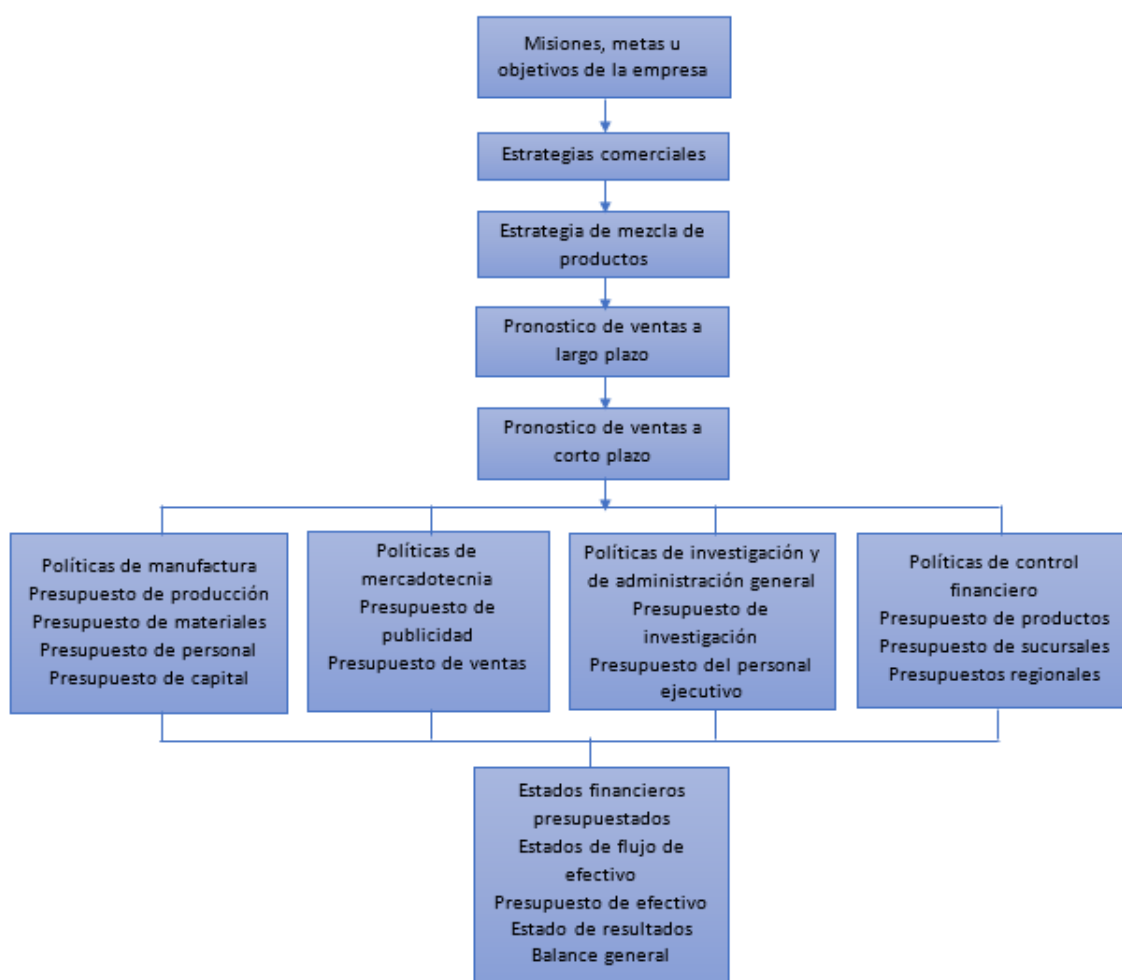


Figura 33 Planificación estratégica de una empresa
Fuente: Weston J. Copeland T. Finanzas en Administración, pág. 282

La planificación estratégica para cualquier negocio implica asignar recursos hacia objetivos de largo alcance. Casi sin excepción, la planificación a largo plazo implica depender de ciertos supuestos financieros, ya sea que se relacionen con el éxito del producto, los costos de comercialización, los

empleados clave, el resultado de litigios o cualquier cantidad de contingencias. En consecuencia, pueden surgir varios problemas financieros inesperados que afectarán la planificación estratégica.

La ventaja de esta se definir a la administración de una empresa a analizar los posibles cambios a la ruta anticipada de la compañía. Considerando que la empresa tiene metas impuestas, el contribuir al logro de éstas, es una de las responsabilidades del área o grupos de personas a cargo del manejo financiero. (Ortiz, A., 2003).

Antes de dar una definición de Planificación Financiera Estratégica se definirá que es una Planificación Financiera y que es una Planificación Estratégica.

- **Planificación Financiera:** de una empresa contiene un análisis económico y financiero, donde se diseñan proyectos de inversión y financiamiento analizando los efectos de los mismos, evaluando los resultados financieros alcanzados que serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar para el mejoramiento de la empresa, el trabajo de investigación tiene como propósito determinar donde estuvo la compañía, donde está actualmente y hacia dónde quiere llegar.
- **Planificación Estratégica:** Las organizaciones que son más efectivas para alinear sus acciones en curso con sus planes estratégicos son aquellas que participan activamente en la planificación. En los términos más simples, la administración estratégica es la implementación de la estrategia; como tal, la gestión estratégica también se denomina a veces ejecución de estrategia.

Importancia de la Planeación Financiera

En los negocios, un plan financiero puede referirse a los tres estados financieros principales. El pronóstico financiero o el plan financiero también pueden referirse a una proyección anual de ingresos y gastos para una empresa, división o departamento. Un plan financiero también puede ser una estimación

de las necesidades de efectivo y una decisión sobre cómo recaudar el efectivo, como a través de préstamos o emisión de acciones adicionales en una empresa.

Un plan financiero puede contener estados financieros prospectivos, que son similares, pero diferentes, que un presupuesto. Los planes financieros completos contienen todos los períodos y tipos de transacciones. Es una combinación de los estados financieros que de manera independiente solo reflejan un estado pasado, presente o futuro de la compañía. Los planes financieros son la recopilación de los estados financieros históricos, presentes y futuros; por ejemplo, un gasto costoso (histórico y presente) de una emisión operacional normalmente se presenta antes de la emisión de los estados financieros prospectivos que proponen una solución a dicho problema operacional.

La confusión que rodea el término planes financieros puede deberse al hecho de que hay muchos tipos de informes de estados financieros. Más específicamente, los estados financieros también solo reflejan las categorías específicas que son relevantes. Un plan financiero es una combinación de los estados financieros individuales y refleja todas las categorías de transacciones (operaciones y gastos e inversión) a lo largo del tiempo. (Stephen, A., Randolph, W., y Jeffrey, F, 2010)

Las industrias contables y financieras tienen distintas responsabilidades y roles. Cuando los productos de su trabajo se combinan, produce una imagen completa, un plan financiero. Un analista financiero estudia los datos y hechos (regulaciones / estándares), que son procesados, registrados y presentados por los contadores. Normalmente, el personal de finanzas estudia los resultados de los datos, es decir, lo que ha sucedido o lo que podría suceder, y propone una solución a una ineficiencia. Los inversores y las instituciones financieras deben ver tanto el problema como la solución para tomar una decisión informada. Los contadores y planificadores financieros están involucrados con la presentación de problemas y la resolución de ineficiencias.

Enfoque de la planeación financiera

En el uso general, un plan financiero es una evaluación integral de la remuneración actual de un individuo y su estado financiero futuro mediante el uso de variables conocidas actuales para predecir ingresos futuros, valores de activos y planes de retiro. Esto a menudo incluye un presupuesto que organiza las finanzas de un individuo y, a veces, incluye una serie de pasos u objetivos específicos. Este plan asigna los ingresos futuros a varios tipos de gastos, como alquiler o servicios públicos, y también reserva algunos ingresos para ahorros a corto y largo plazo. En ocasiones, se hace referencia a un plan financiero como un plan de inversión, pero en finanzas personales, un plan financiero puede enfocarse en otras áreas específicas.

Elementos de la Planificación Financiera

Está determinada por la asignación de objetivos y sub-objetivos coordinados dentro de un sistema integrado.

Una vez identificados los objetivos a alcanzar da comienzo la 2da etapa la cual corresponde a la programación. Esta consiste en utilizar los medios y los mecanismos técnicos adecuándolos a los fines y objetivos ya establecidos, tratando de optimizar los procesos y las actividades disponibles.

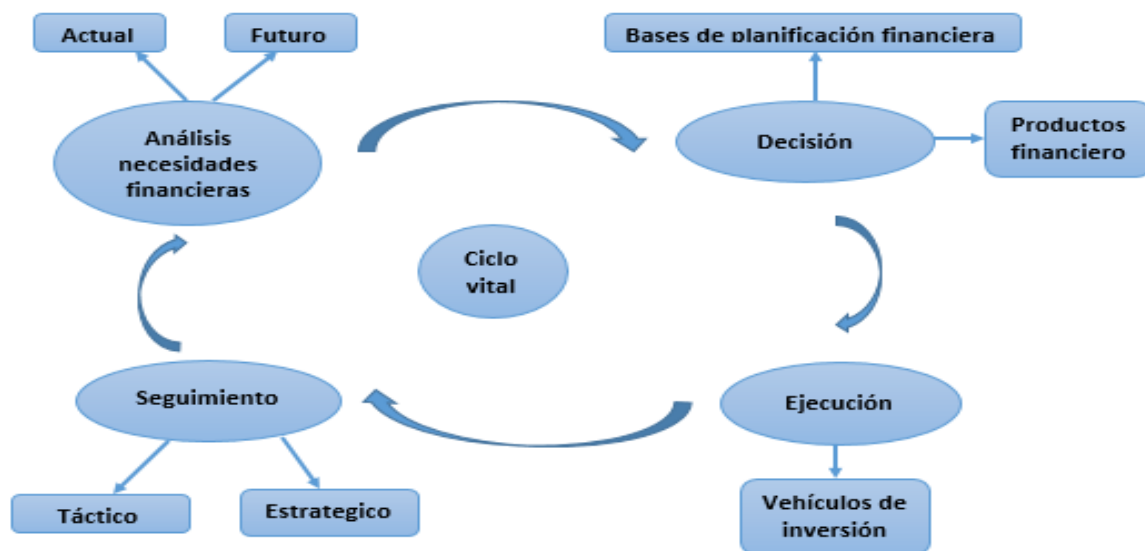


Figura 34 Ciclo de la planeación financiera
Fuente: Mallo Carlos, Kaplan Robert S.; pag.458.
Elaboración: Autores

Estrategias

En el uso general, un plan financiero es una evaluación integral de la remuneración actual de un individuo y su estado financiero futuro mediante el uso de variables conocidas actuales para predecir ingresos futuros, valores de activos y planes de retiro. Esto a menudo incluye un presupuesto que organiza las finanzas de un individuo y, a veces, incluye una serie de pasos u objetivos específicos. Este plan asigna los ingresos futuros a varios tipos de gastos, como alquiler o servicios públicos, y también reserva algunos ingresos para ahorros a corto y largo plazo. En ocasiones, se hace referencia a un plan financiero como un plan de inversión, pero en finanzas personales, un plan financiero puede enfocarse en otras áreas específicas. La estrategia tiene dos fases o tareas importantes explicadas en la figura siguiente:

Las decisiones inmersas en las estrategias van a suministrar la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinarán la forma para competir en un negocio. (Ortiz, A., 2003)

b) Control de la Gestión

El proceso de control de la gestión permitirá al dueño de la franquicia medir el grado en el cual se están cumpliendo cada uno de los objetivos planteados, pues su desempeño implicará el resultado de una buena gestión y por ende la expansión del modelo generado en un tiempo preestablecido.

c) Comunicación Interna

Este elemento brindará un canal de comunicación entre las partes que forman el sistema (franquiciante-franquiciado), de modo que los objetivos y estrategias creados por gerencia puedan ser compartidos y trabajados en su totalidad con el empoderamiento de cada una de las partes.

d) Gestión De Auditorias

Las auditorias dentro de este sistema son fundamentales, ya que permitirán al franquiciante tener información acerca del cumplimiento de las operaciones.

Esta operación estará a cargo del jefe de calidad de la franquicia master o matriz, el cual a través de visitas periódicas a los establecimientos recopilará datos que servirán para la posterior elaboración de estrategias de mejora que eviten la presencia de inconformidades.

e) Acciones de Mejora

Este proceso tomará como insumo a la gestión de auditorías, ya que a través de los informes elaborados anteriormente.

Este tema es muy valioso para el franquiciante y para el franquiciado, pues al seguir un plan de mejoras generarán mayor confianza al consumidor.

f) Selección y contratación de franquiciados

La finalidad de este proceso es encontrar el perfil de franquiciados acorde al giro del negocio, ya que la ejecución de este tipo de organización requiere mucha dedicación y sobretodo sacrificio en cuanto al tiempo. (Bernal García J. B., 2009)

Para el franquiciante es ideal encontrar personas que asuman con mucha responsabilidad el manejo de los locales y el bienestar de los consumidores.

Por otra parte, uno de los aspectos que se manejará en este proceso, es la puesta en marcha de una prueba piloto, en la cual el interesado en adquirir la franquicia acudirá a la empresa matriz con el fin de vivir la experiencia y conocer de forma más profunda el funcionamiento del negocio tanto operativo como administrativo.

g) Preapertura de locales

Este proceso contará con el apoyo del franquiciante, ya que antes de la operación de un local, el franquiciado deberá tener total conocimiento y entrenamiento otorgado a través de manuales que incentiven una capacitación óptima y sobre todo el buen manejo de las distintas actividades dentro de la organización. Los manuales más importantes que manejará el franquiciado serán:

- Manual administrativo
- Manual de operación
- Manual de entrenamiento del personal
- Manual de mercadotecnia
- Manual de marca

Sin embargo, debido al alcance que tiene este proyecto se procederá a desarrollar únicamente el manual de operación, el cual indica los procesos

principales que debe desarrollar el franquiciado con el fin de generar un concepto estándar en el servicio y sobre todo en la elaboración de alimentos.

h) Renovación del contrato de Franquicia

Este proceso implicará que al término del contrato se incentive nuevamente a los franquiciados con el fin de que adquiriera nuevamente la franquicia, debido a un alto cumplimiento en los estándares y a la satisfacción proveniente por parte del franquiciado. (Garcá Bernal , 2009)

Con el fin de renovar el contrato se realizará una prórroga, hasta finalmente firmar el nuevo contrato siguiendo los lineamientos legales.

i) Terminación del Contrato de Franquicia

Los puntos más relevantes a considerar en este proceso serán:

- Pago de indemnizaciones por incumplimiento del plazo del contrato.
- Devolución de instrumentos y equipos propios del franquiciante, pauta mencionada dentro del contrato de franquicia.

Otro de los aspectos por los cuales se puede dar por terminado el contrato de franquicia es por el cumplimiento del tiempo de ejecución sin ninguna posibilidad de renovación.

j) Elaboración de Insumos para locales

La franquicia máster será la encargada de pre elaborar los insumos necesarios para la producción de productos finales dentro los locales franquiciados. Esto se da debido a la existencia de recetas cuya información es confidencial y que sin duda forma parte del éxito de la empresa.

Las sub recetas que realizará el franquiciante son las siguientes:

- Aliño de los pollos
- Salsas Base (mayonesa, ají, salsa verde)
- Harina para el pollo brosterizado.

k) Distribución a locales

En este proceso el franquiciante a través de la recepción de hojas de requerimientos de los franquiciados enviará las sub recetas.

En este punto es fundamental tener en claro que los pedidos deben ser basados en el nivel de ventas pertenecientes a cada uno de los locales. Los productos que se enviarán según las fechas programadas con cada uno de los locales serán:

- Aliño de los pollos
- Salsas Base (mayonesa, ají, salsa verde)
- Harina para el pollo brosterizado.

l) Elaboración de alimentos

El franquiciado será la persona encargada de este proceso, quien al recibir la orden de pedido realizada por el consumidor inmediatamente elaborará los platillos conforme a lo estipulado en el manual de procedimientos el cual se explicará más adelante. En este punto es importante considerar aspectos de manipulación de alimentos, pues son la base fundamental para el buen cuidado de la salud de los consumidores y trabajadores.

m) Ventas en local

Este proceso se centra básicamente en la atención al cliente ya sea en compras destinadas a la mesa o para llevar, en este punto cada uno de los locales deberá manejar un protocolo, el mismo que se encuentra en un manual de atención al consumidor.

Este proceso es el que marca una estandarización de los locales, pues en cada uno se debe brindar la misma calidad de atención y sobretodo amabilidad por parte de los trabajadores.

n) Ventas a domicilio

El franquiciado será el encargado de manejar este proceso, el mismo que tendrá como guía un manual de procedimientos. Es importante considerar que cada local franquiciado contará con una zona delimitada para entregar sus domicilios, pues ninguno podrá ingresar a servir dentro de un territorio al cual no pertenece.

En este tipo de franquicia no se utilizará un número genérico, pues se ha visto de manera más factible que cada local cuente con su extensión telefónica, pues en caso de dudas o sugerencias estos podrán ser discutidos personalmente con la franquicia a la cual se realizó el pedido.

o) Monitoreo a Clientes

Cada uno de los franquiciados serán los responsables de este proceso, quienes a través de encuestas de satisfacción. Dentro de este aspecto se considerarán los estándares de calidad que manejan cada uno de los locales, pues de existir alguna anomalía podría implicar el prestigio que maneja la marca.

p) Servicio a franquiciados

El responsable de brindar este servicio es el franquiciante, quien debe estar muy atento a los requerimientos de cada uno de los franquiciados ya sea en cuestiones de capacitación, abastecimiento y soporte operativo.

Este aspecto es importante, pues se encarga de brindar una ayuda permanente y crear una relación de confianza mutua entre las partes del sistema de franquicia. Además, con el fin de conocer el grado de satisfacción de los franquiciados se procederá a realizar visitas continuas pues lo que se tratará de

lograr con esta actividad es generar un sentimiento de asistencia en cualquier tipo de caso que se presente durante la ejecución de las operaciones.

q) Selección de proveedores.

Este proceso estará a cargo de la franquicia Master o denominada también empresa matriz, quien en base a su experiencia manejará las relaciones con los proveedores y a su vez solicitará las cotizaciones pertinentes de cada segmento de producto a fin de comparar calidad, costos y promociones adicionales a la compra.

r) Gestión de compras

Una vez determinados los proveedores con los cuales trabajará la organización, el franquiciante deberá establecer normas y políticas concernientes a la compra, las cuales informarán al franquiciado la forma de ejecución del proceso.

Es por ello que a continuación se mencionan algunas pautas generales que se aplicarán al proceso antes mencionado y estas son:

- Las compras serán realizadas únicamente por la franquicia máster, por lo que cada franquiciado deberá efectuar sus requisiciones de compra en un periodo previamente establecido, de modo que el franquiciante pueda gestionar el pedido para todos los locales y acceder al beneficio de economías de escala. Posteriormente el proveedor generará la factura para cada uno de los locales y los entregará en el correspondiente lugar de operación.
- Bajo ningún motivo o circunstancia los franquiciados tendrán contacto con los proveedores, ni hacer un pedido adicional a lo establecido por el franquiciante, pues esto implicaría la venta de productos no autorizados dentro de los locales y a su vez una omisión de estos productos dentro del porcentaje de regalías pertenecientes al franquiciante.

Por último se debe considerar que el trabajar con el proveedor indicado por el franquiciante implica obtener la calidad deseada de los productos finales.

s) Gestión de bodega

En el proceso de bodega participa tanto el franquiciado como el franquiciante quienes a pesar de llevar diferentes tipos de actividades deben realizar esta gestión.

- **Bodegaje por parte del franquiciante**

El franquiciante se encargará del almacenaje de los insumos propios para su restaurante y además de las materias primas que sirvan de insumo para las sub recetas que se destinarán a los locales franquiciados.

- **Bodegaje por parte del franquiciado**

El franquiciado tiene la responsabilidad de almacenar las materias primas y productos entregados por cada uno de los proveedores, además de las sub recetas generadas por el franquiciante. Para este proceso se considerará utilizar el almacenaje en seco y frío, el mismo que contendrá los equipos necesarios para mantener a los productos en perfectas condiciones.

Este proceso deberá llevar registros en ambas situaciones, con el fin de tener un conocimiento amplio del inventario existente.

t) Gestión del talento Humano

Es importante considerar que en temas administrativos esta gestión requiere de mayores esfuerzos, pues sin duda la persona encargada de administrar el negocio deberá tener conocimientos claros acerca del manejo de un local, pues su operación será la clave en la obtención de buenos resultados.

Por otra parte, está el ámbito operacional, el cual, aunque no requiere conocimientos previos, en su preferencia si las personas los poseen serán de gran utilidad. Se especifica este ámbito debido a la existencia de entrenamientos previos con temas referentes al área en el cual se desarrollará cada uno, cumpliendo las funciones y asumiendo las respectivas responsabilidades que estas conlleven.

Este entrenamiento lo brindará el franquiciante, quien, en la búsqueda de igualdad de servicio en sus locales, se presta para dar a conocer todos sus procedimientos en cuanto a servicio y elaboración de alimentos, pues sabe perfectamente que una capacitación a medias generaría daños a la marca y provocará insatisfacción al factor humano.

Una vez brindada la capacitación se procederá a realizar una prueba piloto, en la cual se reflejará el desempeño de cada uno de los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo, en caso de existir fallas dentro del proceso, se generará una retroalimentación, con el fin de aclarar dudas.

Cabe recalcar que este proceso será manejado acorde a las disposiciones del ministerio de trabajo, el cual presenta los deberes y derechos de cada una de las partes empleador- trabajador.

u) Gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria será realizada por la franquicia master o establecimiento principal, pues en base a su planificación inicial.

v) Gestión Contable

Dentro de este proceso cada uno de los franquiciados deberá manejar su contabilidad bajo la ayuda de un sistema previamente establecido por el franquiciante.

Cada uno de los franquiciados deberá estar al día con sus pagos tributarios y los documentos en regla que impliquen el buen funcionamiento del negocio.

Por otro lado, en lo que concierne a la contabilidad de la franquicia máster, ésta deberá solicitar informes y estados financieros que reflejen el volumen de ventas, con el fin de hacer una declaración tributaria en base al porcentaje de regalías que la franquicia recibe de sus franquiciados, pues este representa un ingreso para la organización.

w) Pagos

Este proceso de pagos se ejecutará en base a un cronograma, con el fin de programar las transacciones en el tiempo adecuado. El franquiciante será el encargado de gestionar aspectos relacionados únicamente con la ejecución de la franquicia en sus inicios, pues de los demás pagos que se generen a lo largo de la operación de la franquicia se encargará el franquiciado pues tendrá que pagar a sus proveedores, personal y entes gubernamentales.

x) Cobranzas

Cabe recalcar que este porcentaje dependerá del nivel de ventas que tengan los franquiciados pues no en todos los locales la demanda será la misma.

y) Mantenimiento de equipos e infraestructura

El mantenimiento de equipos estará a cargo del franquiciado, pues este deberá conservar en óptimas condiciones a los equipos y a la infraestructura. Además, deberá realizar un plan en el cual se detalle el periodo de mantenimiento que tendrán las instalaciones. Por otra parte, en caso de la falla de algún equipo se notificará al franquiciante, pues este brindará soporte en cuanto al reemplazo del mismo.

z) Mantenimiento de Hardware y software

Este proceso estará a cargo del franquiciante, pues es él quien adquiere los equipos y el software para cada uno de los locales, este plan será de igual manera llevado a través de un cronograma que implique el correcto soporte para cada uno de los componentes de este proceso.

4.2. Manual de procedimientos

Para Salinas Santano (2013) un manual representa un documento en el cual se detalla cada una de las indicaciones a realizar en un procedimiento, con el fin de crear un concepto estándar, el mismo que puede y debe ser compartido con toda la organización para cumplir un objetivo planteado; a continuación, se presenta el esquema que debe seguir dicho manual para una mejor comprensión:

- **Propósito:** Se refiere al objetivo o fin que tiene el proceso.
- **Alcance:** Considera los ámbitos en los cuales se aplicará el proceso.
- **Responsable:** Es la persona encargada de controlar las actividades y acciones del proceso.
- **Recursos:** Elementos necesarios en la ejecución del proceso tales como equipamiento, materiales y talento humano.
- **Definiciones:** Terminología relacionada y utilizada durante toda la descripción del procedimiento.
- **Indicadores:** Herramientas que miden el cumplimiento de resultados.
- **Información documentada:** Son todos aquellos registros, manuales, reglamentos y otros documentos que sustentan la ejecución de las actividades.

- Descripción del proceso: Información más detallada, en la cual se incluye formatos o registros que controlarán las actividades.

Es por ello, que el presente manual de procedimientos será destinado únicamente para los procesos que debe realizar el franquiciado, pues con dichos formatos lo que se busca es manejar las actividades con un solo estándar.

A continuación, se presentan los principales procesos que debe realizar el franquiciado y los cuales se encuentran sustentados en el Anexo 6, los cuales son: bodegaje, elaboración de insumos, ventas en local, ventas a domicilio.

Vale la pena mencionar que estos procesos aplican para la preparación de alimentos dentro del establecimiento y el servicio ofertado.

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo una vez definido el diagnóstico situacional, así como la propuesta de estructuración de franquicia, se presenta para la idea de adjudicación dirigida al Restaurante pollos a la brasa KARIOKING, con el fin de generar acciones que permitan a la organización dejar de ser un negocio independiente para convertirse en un modelo de negocio estructurado en ámbitos administrativos y operativos y así poder operar bajo el concepto antes mencionado.

5.1. Objetivos de Implementación.

Con el fin de cumplir paso a paso el proceso de culminación, se han fijado una serie de objetivos, los cuales brindarán una pauta acerca del diseño de franquicia diseñado anteriormente.

- Cumplir las disposiciones legales que se necesitan para convertir al negocio existente en un sistema de franquicias.
- Generar mejoras en la infraestructura del local modelo, con el fin de que este concepto sea aplicable en cada uno de los locales franquiciados.
- Conocer el costo que implica este sistema de implementación y la manera en la cual se podría recuperar la misma.

5.2. Riesgos del modelo de negocio.

Para KARIOKING, es fundamental considerar los riesgos que implica la implementación de este modelo de negocios, pues al ser una organización que se ha venido desempeñando de manera empírica, estos cambios pueden verse afectados por la presencia de factores que de una u otra manera intenten detener la ejecución

del mismo. Es por ello que con el objetivo de mitigar los riesgos inherentes al plan se han fijado ciertas estrategias.

A continuación, en la siguiente Tabla se presentan los principales riesgos del modelo, así como sus respectivas estrategias:

Tabla 19: Riesgos y estrategias

RIESGOS	ESTRATEGIAS
Falta de empoderamiento y apoyo por parte del personal, al no adaptarse a los cambios que este modelo de negocio conlleve.	Brindar capacitaciones a los colaboradores, con el fin de generar un cambio paulatino en cada una de sus actividades y no un cambio brusco e impositivo que implique descontento en cada uno de ellos.
Falta de capital para poder realizar los cambios previstos en infraestructura.	Pedir créditos bancarios.
El modelo no se realice en base a lo planificado y sea ejecutado a medias.	Creación de todos los manuales propios de la franquicia, de modo que cada uno de los aspectos se vaya realizado según lo establecido y a su vez con el monitoreo de un administrador.
Existencia de dos locales de KARIOKING que se manejan de manera independiente.	Incentivar la adhesión de sus negocios al sistema de franquicias y a su vez capacitarlos en cuanto a su manejo administrativo y operacional.
No existe mayor interés del mercado, por adquirir una franquicia.	Promocionar el modelo en todos los medios posibles tales como: ferias de negocios, páginas web, redes sociales etc.

5.3. Actividades de la adjudicación

Las principales actividades que se desarrollarán serán las concernientes a temas legales, documentales, personal, infraestructura y control.

a) Área legal

- Constituir al negocio como compañía limitada en la Superintendencia de Compañías.
- Obtener permisos (LUAE) licencia de funcionamiento.

b) Área Técnica

- Adecuación del local para el funcionamiento de la oficina comercial.
- Adecuación de bodega para preparación de sub recetas.
- Remodelación del local KARIOKING para el modelo de franquicia.

c) Área Comercial

- Contratar una agencia de marketing.

d) Área de Talento Humano.

- Elaboración del manual de entrenamiento del personal.
- Evaluar el desempeño de cada colaborador en sus nuevas funciones.

e) Área Tecnológica

- Adquirir e instalar el software ICG.

5.4. Análisis Financieros

Para Karioking es importante contar con análisis financieros que respalden la factibilidad del proyecto tanto del franquiciado como del franquiciante, es por ello que como primer punto se presenta el análisis financiero del franquiciado, quien a su vez es la persona que adquiere el negocio y como segundo punto se presenta el análisis financiero del franquiciante, quien como se había mencionado anteriormente es la persona dueña de la marca o empresa.

5.4.1. Análisis Financiero del Franquiciado

Inversiones y financiamiento

- **Inversiones**

Es importante en el Análisis Financiero medir la factibilidad de la presente investigación.

- **Inversión total.**

Para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: 35.207,34 USD y, en Capital de Trabajo: 11.461,70 USD, Activos Diferidos 15.645,00 USD por lo tanto la inversión total del proyecto es de 62.314,04 USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios para la puesta en marcha del proyecto.

TABLA 20 INVERSIÓN TOTAL

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	35.207,34
Activo Diferido	15.645,00
Capital de Trabajo	11.461,70
TOTAL	62.314,04

Para mayor información sobre Activos Fijos, ver Anexo 7.

Capital de trabajo.

El capital de trabajo término tiene varios significados en los negocios y la economía financiación del desarrollo. En el análisis de los estados contables y financieros, con el trabajo se define como los activos y corrientes de corto plazo o corriente de la empresa pasivos.

Tabla 21 CAPITAL DE TRABAJO.

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Compras	6.402,39
Materiales Directos	339,86
Mano de Obra Directa	2405,53
TOTAL	9.147,78
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	0,00
Insumos	87,13
Mantenimiento	39,19
Gastos Administrativos	1.385,90
Gasto de Ventas	795,46
Seguro	6,26
TOTAL	2.313,92
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	11.461,70

Financiamiento.

Para la presente investigación de producción de pollos asados se encuentra totalmente financiado por el franquiciado.

Tabla 22 ESTADO DE FUENTES Y DE USOS.

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	35.207,34	56,50%	56,50%	35.207,34	0,00%	0,00
Activos Diferidos	15.645,00	25,11%	25,11%	15.645,00	0,00%	0,00
Capital de Trabajo	11.461,70	18,39%	18,39%	11.461,70	0,00%	0,00
Inversión Total	62.314,04	100,00%	100,00%	62.314,04	0,00%	0,00

Presupuesto de costos

Una estimación de los costos es la aproximación del costo de un programa, proyecto u operación. La estimación de costos tiene un solo valor total y puede tener valores de los componentes identificables. Un problema con un rebasamiento costo se puede evitar con una estimación de costos fiables, precisos y creíbles. Hay diferentes tipos de estimadores, cuyo título puede ser precedida por un modificador, como estimador de la construcción, o estimador eléctrica o jefe estimado Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

Costos variables.

Un gasto corporativo que varía con la salida de la producción. Los costos variables difieren de los costos fijos como el alquiler, la publicidad, los seguros y equipos de oficina, que tienden a seguir siendo el mismo, independientemente. Ver Anexo 8

Costos fijos

Son independientes de las ventas. Ver Anexo 9

Gastos administrativos.

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa franquiciada, ver Anexo 10

Tabla 23 GASTOS ADMINISTRATIVOS.

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
TOTAL PERSONAL				
Administrador	1,00	638,72	3.832,34	7.664,67
Arriendo	Mensual	700,00	4.200,00	8.400,00
Suministros de Oficina	1 set	10	60,00	120,00
Total Suministros de oficina			60,00	120,00
Subtotal gastos				16.304,67
2% Imprevistos				326,09
TOTAL			60,00	16.630,76

Gastos de ventas.

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y producción de pollos asados.

Tabla 24 GASTOS DE VENTAS.

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONALES				
Jefe de ventas	1	540,46	3.242,75	6.485,49
Total Personal				6.485,49
GASTOS GENERALES				
Promoción	1 set	100,00	600,00	1.200,00
Propaganda	1 set	150,00	900,00	1.800,00
Subtotal				3.000,00
2% Imprevistos				60,00
Total Gastos Generales				3.060,00
TOTAL COSTO VENTAS				9.545,49

Costos de producción de pollos asados.

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de unidades producidas en un período, en este caso durante la producción de pollos asados. Los Costos Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación.

Tabla 25 COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO 1.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		76.828,68
Materiales Directos		4.078,37
Mano de Obra Directa		28.866,33
Mano de Obra Indirecta	0,00	
Insumos		1.045,50
Reparación y Mantenimiento	470,23	
Seguros	75,08	
Depreciación	3.892,94	
Amortización	569	
Subtotales	5.007,25	110.818,88
Total de Costo de Producción	115.826,13	
Gastos Administrativos		16.630,76
Gastos Financieros		0,00
Gastos de Ventas		9.545,49
Subtotales		26.176,25
Costo Total		142.002,38
Propuesta Productos		
Número de Pollos crudos		11.424
Costo Pollos crudos		5,25
Número de guarnición (papas, consomé, arroz)		11.424
Costo Unitario guarnición (papas, consomé, arroz)		1,25

Tabla 26 COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 5 AÑOS DE VIDA ÚTIL DEL PROYECTO AÑO: 2.018 - 2.022

AÑO: 2.018 - 2.022					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Materia Prima	76.828,68	79.679,03	82.635,12	85.700,88	88.880,39
Materiales Directos	4.078,37	4.229,68	4.386,60	4.549,34	4.718,12
Mano de Obra Directa	28.866,33	29.937,27	31.047,94	32.199,82	33.394,43
Insumos	1.045,50	1.084,29	1.124,52	1.166,23	1.209,50
VARIABLES	110.818,88	114.930,26	119.194,17	123.616,28	128.202,44
Mano de Obra Indirecta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparación y Mantenimiento	470,23	487,68	505,77	524,53	543,99
Seguros	75,08	77,87	80,76	83,75	86,86
Depreciación	3.892,94	3.892,94	0,00	0,00	0,00
Amortización	569	569	569	569	569
FIJOS	5.007,25	5.027,48	1.155,52	1.177,28	1.199,85
Total Costo de Producción	115.826,13	119.957,74	120.349,70	124.793,56	129.402,29
Gasto Administrativo	16.630,76	17.247,76	17.887,66	18.551,29	19.239,54
Gasto de Ventas	9545,49	9.899,63	10.266,90	10.647,81	11.042,84
Gasto Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos	26.176,25	27.147,39	28.154,56	29.199,09	30.282,38
Costo total	142.002,38	147.105,13	148.504,26	153.992,66	159.684,67
Propuesta Productos					
Número de Pollos crudos	11.424,00	11.847,83	12.287,38	12.743,25	13.216,02
Costo Pollos crudos	5,25	5,44	5,65	5,86	6,07
Número de guarnición (papas, consomé, arroz)	11.424,00	11.847,83	12.287,38	12.743,25	13.216,02
Costo Unitario guarnición (papas, consomé, arroz)	1,25	1,30	1,34	1,39	1,45

Presupuesto de ingresos

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la producción de pollos asados.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de producción instalada de la planta, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la producción y el volumen de ventas.

Ingresos por ventas

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo.

Precio de venta

Para establecer el precio de venta de la producción de pollos asados necesario analizar el costo de oportunidad de mercado ya que se establecerá en base al costo de producción de pollos asados, así:

Tabla 27 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO AÑOS: 2018 – 2022

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO					
AÑO: 2.017 - 2.022					
VENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Número de Pollos asados	11.424	11.848	12.287	12.743	13.216
Precio de venta Pollos asados	13,13	13,61	14,12	14,64	15,18
Número de guarnición (papas, consomé, arroz)	11.424	11.848	12.287	12.743	13.216
Precio de venta guarnición (papas, consomé, arroz)	3,13	3,24	3,36	3,49	3,62
Total Ingresos	185.640,00	199.670,00	214.760,35	230.991,16	248.448,65

Evaluación financiera y económica y plan de producción

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca. (SAPAG Chain, 2003, Pág. 23)

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por si misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: VAN y TIR.

Estado de situación inicial

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable.

Tabla 28 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AÑO 2018 EN DÓLARES.

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	11.461,70	Préstamo por pagar	0,00
		TOTAL PASIVO	0,00
Activo Fijo			
ADECUACIONES	6.120,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	17.013,60	Capital Social	62.314,04
Utensilios y Accesorios	21,42		
Equipos de Computación	2.907,00		
Muebles y Enseres	8986,20		
Equipos de Oficina	159,12		
Activo Diferido			
Adquisición de software ICG	1.350,00		
Gasto puesta en marcha	1.250,00		
Gasto de Organización	12800,00		
Gasto de patentes	245,00		
TOTAL ACTIVOS	62.314,04	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	62.314,04

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a 62.314,04 USD, pasivos corresponde a 0.0 USD, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio son de 62.314,04 USD

Estado de resultados

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico. (BARRENO, 2010, Pág. 56.)

Tabla 29 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑOS: 2018 – 2022 EN DÓLARES

	1	2	3	4	5
Ventas Netas	185.640,00	199.670,00	214.760,35	230.991,16	248.448,65
- Costo de Producción	115.826,13	119.957,74	120.349,70	124.793,56	129.402,29
5 % REGALÍAS	9.282,00	9.983,50	10.738,02	11.549,56	12.422,43
´- depreciación	3.892,94	3.892,94	0,00	0,00	0,00
´- amortización	569,00	569,00	569,00	569,00	569,00
= UTILIDAD BRUTA	56.069,93	65.266,83	83.103,63	94.079,04	106.054,92
- Gastos de Administración	16.630,76	17.247,76	17.887,66	18.551,29	19.239,54
-Gastos de Ventas	9.545,49	9.899,63	10.266,90	10.647,81	11.042,84
= UTILIDAD OPERACIONAL	29.893,68	38.119,44	54.949,07	64.879,95	75.772,54
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	29.893,68	38.119,44	54.949,07	64.879,95	75.772,54
- 15% de Participación Trabajadores	4.484,05	5.717,92	8.242,36	9.731,99	11.365,88
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	25.409,63	32.401,52	46.706,71	55.147,96	64.406,66
- 25% Impuesto a la Renta	6.352,41	8.100,38	11.676,68	13.786,99	16.101,66
´+depreciación	3.892,94	3.892,94	0,00	0,00	0,00
´+ amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD NETA TOTAL	22.950,16	28.194,08	35.030,03	41.360,97	48.304,99

Indicadores financieros

Valor actual neto

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto. (CONSISTEC, 2010)

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

TASA DE DESCUENTO
i = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país i = 0,04 (100%) + 0,012 (0 %) + 5,61
i = 9,61 %

$$VAN = -I_0 + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 30 VALOR ACTUAL NETO EN DÓLARES

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-62.314,04	-62.314,04
1	22.950,16	20.938,02
2	28.194,08	23.467,00
3	35.030,03	26.600,51
4	41.360,97	28.654,31
5	48.304,99	30.531,01
TOTAL		67.876,80

Tasa interna de retorno

$$\text{TIR} = 17.31 \%$$

Período de recuperación de la inversión

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión. (SAPAG, 2002)

Tabla 31 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
AÑOS	EFFECTIVO		
0	-62.314,04	-62.314,04	-62.314,04
1	22.950,16	20.938,02	-41.376,03
2	28.194,08	23.467,00	-17.909,03
3	35.030,03	26.600,51	8.691,48
4	41.360,97	28.654,31	37.345,79
5	48.304,99	30.531,01	67.876,80

El presente proyecto se recuperará al tercer año de su operación.

PUNTO DE EQUILIBRIO.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Fórmula:

$$\text{PE} = \text{CF} / (\text{Pu} - \text{Cvu})$$

Dónde:

P_u = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CV_u = Costo variable unitario

Tabla 32 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.

AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Unidades	Costo	Pto. Equilibrio USD. CF/1- (CV-VT)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT- CV)
	Totales	Fijos	Variables	Producidas	Total			
1	185.640,00	5.007,25	110.818,88	11.424,00	142.002,38	0,067	5,25	0,067
2	199.670,00	5.027,48	114.930,26	11.853,28	147.105,13	0,059	5,44	0,059
3	214.760,35	1.155,52	119.194,17	12.293,03	148.504,26	0,012	5,65	0,012
4	230.991,16	1.177,28	123.616,28	12.749,10	153.992,66	0,011	5,86	0,011
5	248.448,65	1.199,85	128.202,44	13.222,09	159.684,67	0,010	6,07	0,010

PE %	10%
-------------	------------

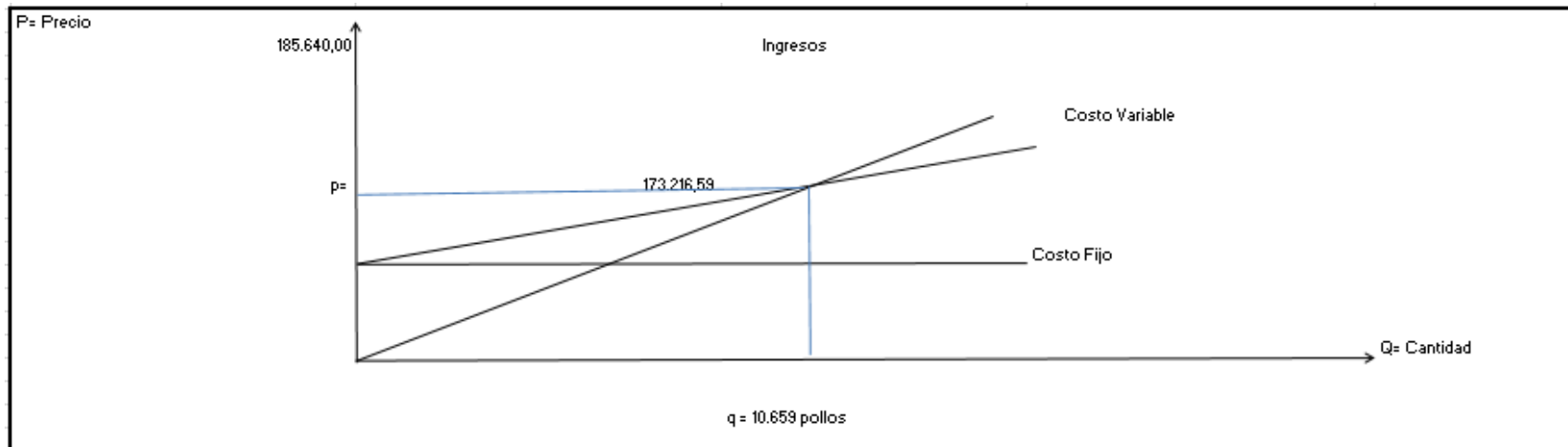


Figura 35 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.

5.4.2. Análisis Financiero del Franquiciante

Inversiones y financiamiento

Inversión total.

Es necesario invertir en Activos Fijos: 35.207,34 USD y, en Capital de Trabajo: 11.461,70 USD, Activos Diferidos 15.645,00 USD por lo tanto la inversión total del proyecto es de 62.314,04 USD.

Tabla 33 INVERSIÓN TOTAL

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	20.475,48
Activo Diferido	4.505,00
Capital de Trabajo	3.842,41
TOTAL	28.822,89

Capital de Trabajo

Tabla 34 CAPITAL DE TRABAJO.

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Compras	33,32
Materiales Directos	321,30
Mano de Obra Directa	484,48
TOTAL	839,10
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	666,16
Insumos	29,04
Mantenimiento	29,78
Gastos Administrativos	1.256,48
Gasto de Ventas	1010,10
Seguro	11,76
TOTAL	3.003,31
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	3.842,41

Financiamiento

Se cuenta con recursos propios, luego no existe financiamiento.

Tabla 35 ESTADO DE FUENTES Y DE USOS.

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	20.475,48	71,04%	71,04%	20.475,48	0,00%	0,00
Activos Diferidos	4.505,00	15,63%	15,63%	4.505,00	0,00%	0,00
Capital de Trabajo	3.842,41	13,33%	13,33%	3.842,41	0,00%	0,00
Inversión Total	28.822,89	100,00%	100,00%	28.822,89	0,00%	0,00

Presupuesto de costos

Hay diferentes tipos de estimadores, cuyo título puede ser precedida por un modificador, como estimador de la construcción, o estimador eléctrica o jefe estimado Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

Gastos administrativos.

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa franquiciada, es decir la operación general de la empresa.

Tabla 36 GASTOS ADMINISTRATIVOS.

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
TOTAL PERSONAL				
Gerente Franquicia	1,00	771,84	4.631,06	9.262,11
Suministros de Oficina	1 set	10	60,00	120,00
Total Suministros de oficina			60,00	120,00
Arriendo oficina	Mensual	450	2.700,00	5.400,00
Subtotal gastos				14.782,11
2% Imprevistos				295,64
TOTAL			60,00	15.077,75

Gastos de ventas

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y producción de franquicias.

Tabla 37 GASTOS DE VENTAS.

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONALES				
Jefe de ventas	1,00	653,10	3.918,59	7.837,17
Total Personal				7.837,17
GASTOS GENERALES				
Promoción	1 set	150,00	900,00	1.800,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Subtotal				4.200,00
2% Imprevistos				84,00
Total Gastos Generales				4.284,00
TOTAL COSTO VENTAS				12.121,17

Gastos financieros

En la presente investigación, no existen gastos financieros.

Costos de producción de franquicias

Los Costos Totales establecidos para el primer año detallan a continuación.

Tabla 38 COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO 1.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		399,84
Materiales Directos		3.855,60
Mano de Obra Directa		5.813,76
Mano de Obra Indirecta	7.993,91	
Insumos		348,50
Reparación y Mantenimiento	357,35	
Seguros	141,10	
Depreciación	2.399,31	
Amortización	901	
Subtotales	11.792,67	10.417,70
Total de Costo de Producción	22.210,36	
Gastos Administrativos		15.077,75
Gastos Financieros		0,00
Gastos de Ventas		12.121,17
Proyectos 2018		14.650,00
Subtotales		56.498,92
Costo Total		78.709,28
Propuesta Productos		
Número de Galones de aliño		280
Costo Unitario aliño		1,40

Tabla 39 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FRANQUICIANTE KARIOKING, AÑO: 2.018 - 2.022

	PROYECTOS	2018	2019	2020	2021	2022
CLIENTES	Estudio necesidades, preferencias clientes	500,00	1.100,00		1100	1100
	Estudio inversión servicios mayor demanda	500,00		500		
	Estudio financiamiento clientes	450,00				
PROCESOS	Desarrollo Plan optimización de tiempos					500
	Definir puestos de trabajo necesarios y funciones para la operación de la franquicia.	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
	Elaboración de Manual de Entrenamiento de Personal	1.100,00	1.199,00	1.306,91	1.424,53	1.552,74
	Capacitación sobre funcionamiento del nuevo programa administrativo - financiero	750,00	817,50	891,08	971,27	1.058,69
	Selección y manejo de proveedores					
	Creación y Mantenimiento Página Web	600,00	200,00	218,00	237,62	259,01
	Plan Publicitario "KARIOKING "	2.500,00	2.725,00	2.970,25	3.237,57	3.528,95
	Estudio Benchmarking	1.250,00	1.362,50	1.485,13	1.618,79	1.764,48
	Sistema de Planificación Financiera	2.300,00	2.507,00	2.732,63	2.978,57	3.246,64
	Diversificación de la Inversión.	1.750,00	1.907,50	2.079,18	2.266,30	2.470,27
RECURSOS HUMANOS	Plan de Capacitación Modelo de Gestión - B.S.C					
	Capacitación RR. HH	500,00	1.000,00	1000	1000	1000
RECURSOS FINANCIEROS	Estudio evaluación Total del Plan Estratégico	1.200,00	1.308,00	1.425,72	1.554,03	1.693,90
	SUB TOTAL	14.650,00	15.376,50	15.858,89	17.638,68	19.424,67
	TOTAL	82.948,74				

Tabla 40 COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 5 AÑOS DE VIDA ÚTIL DEL PROYECTO AÑO: 2.018 - 2.022

AÑO: 2.018 - 2.022					
RUBROS					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	399,84	414,67	430,06	446,01	462,56
Materiales Directos	3.855,60	3.998,64	4.146,99	4.300,85	4.460,41
Mano de Obra Directa	5.813,76	6.029,45	6.253,14	6.485,13	6.725,73
Insumos	348,50	361,43	374,84	388,74	403,17
VARIABLES	10.417,70	10.804,19	11.205,03	11.620,73	12.051,86
Mano de Obra Indirecta	7.993,91	8.290,49	8.598,06	8.917,05	9.247,88
Reparación y Mantenimiento	357,35	370,60	384,35	398,61	413,40
Seguros	141,10	146,33	151,76	157,39	163,23
Depreciación	2.399,31	2.399,31	0,00	0,00	0,00
Amortización	901	901	901	901	901
FIJOS	11.792,67	12.107,73	10.035,18	10.374,06	10.725,51
Total Costo de Producción	22.210,36	22.911,92	21.240,21	21.994,79	22.777,37
Gasto Administrativo	15.077,75	15.637,14	16.217,27	16.818,94	17.442,92
Gasto de Ventas	12121,17	12.570,87	13.037,24	13.520,93	14.022,55
Gasto Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proyectos 2018	14.650,00				
Proyectos 2019		15.376,50	15.858,89	17.638,68	19.424,67
Proyectos 2020					
Proyectos 2021					
Proyectos 2022					
Total gastos	41.848,92	43.584,50	45.113,40	47.978,55	50.890,14
Costo total	64.059,28	66.496,43	66.353,61	69.973,34	73.667,51
Propuesta Productos					
Número de Galones de aliño	280,00	290,39	301,16	312,33	323,92
Costo Unitario aliño	1,40	1,45	1,51	1,56	1,62

Presupuesto de ingresos

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en cinco años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas.

Ingresos por ventas

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

Tabla 41 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO AÑOS: 2018 – 2022

AÑO: 2.017 - 2.022					
	1	2	3	4	5
Número de Galones de aliño	280	290	301	312	324
Precio de venta Unitario aliño	7,00	7,26	7,53	7,81	8,10
Numero de Franquicias	4,00	4	5	5	6
Precio de Venta Franquicias	12.000,00	13.080	14.257	15.540	16.939
5% Porcentaje sobre las ventas franquicia	9.282,00	9.282,00	9.282,00	9.282,00	9.282,00
Total Ingresos	59.242,00	68.418,93	79.305,37	92.221,63	107.548,14

Evaluación financiera y económica y plan de producción

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir mediante el (VAN) y (TIR).

Estado de situación inicial

Tabla 42 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AÑO 2018 EN DÓLARES.

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	3.842,41	Préstamo por pagar	0,00
		TOTAL PASIVO	0,00
Activo Fijo			
ADECUACIONES	12.240,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	2.186,88	Capital Social	28.822,89
Utensilios y Accesorios	21,42		
Equipos de Computación	4.131,00		
Muebles y Enseres	1657,50		
Equipos de Oficina	238,68		
Activo Diferido			
Adquisición de software ICG	1.350,00		
Gasto puesta en marcha	450,00		
Gasto de Organización	2460,00		
Gasto de patentes	245,00		
TOTAL ACTIVOS	28.822,89	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.822,89

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a 28.822,89 USD, pasivos corresponde a 0.0 USD, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio son de 28.822,89 USD

Estado de resultados

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa.
(BARRENO, 2010, Pág. 56.)

Tabla 43 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑOS: 2018 – 2022 EN DÓLARES

AÑO: 2.018 - 2.022					
RUBROS					
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	59.242,00	68.418,93	79.305,37	92.221,63	107.548,14
- Costo de Producción	22.210,36	22.911,92	21.240,21	21.994,79	22.777,37
´- depreciación	2.399,31	2.399,31	0,00	0,00	0,00
´- amortización	901,00	901,00	901,00	901,00	901,00
= UTILIDAD BRUTA	33.731,33	42.206,69	57.164,17	69.325,84	83.869,78
- Gastos de Administración	15.077,75	15.637,14	16.217,27	16.818,94	17.442,92
-Gastos de Ventas	12.121,17	12.570,87	13.037,24	13.520,93	14.022,55
= UTILIDAD OPERACIONAL	6.532,41	13.998,69	27.909,65	38.985,97	52.404,30
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	6.532,41	13.998,69	27.909,65	38.985,97	52.404,30
- 15% de Participación Trabajadores	979,86	2.099,80	4.186,45	5.847,90	7.860,65
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	5.552,54	11.898,89	23.723,20	33.138,08	44.543,66
- 25% Impuesto a la Renta	1.388,14	2.974,72	5.930,80	8.284,52	11.135,91
´+depreciación	2.399,31	2.399,31	0,00	0,00	0,00
´+ amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD NETA	6.563,72	11.323,48	17.792,40	24.853,56	33.407,74

Indicadores financieros

Valor actual neto.

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

TASA DE DESCUENTO

i = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país

$i = 0,04$ (100,00%) + $0,012$ (0,0 %) + 5,61

$i = 9,61$ %

$$VAN = -I_o + \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 44 VALOR ACTUAL NETO EN DÓLARES

USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-28.822,89	-28.822,89
1	6.563,72	5.988,25
2	11.323,48	9.424,96
3	17.792,40	13.510,89
4	24.853,56	17.218,20
5	33.407,74	21.115,25
TOTAL		38.434,66

Tasa interna de retorno

TIR = 19.05 %

Período de recuperación de la inversión.

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión. (SAPAG, 2002)

Tabla 45 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFFECTIVO		
0	-28.822,89	-28.822,89	-28.822,89
1	6.563,72	5.988,25	-22.834,65
2	11.323,48	9.424,96	-13.409,69
3	17.792,40	13.510,89	101,20
4	24.853,56	17.218,20	17.319,41
5	33.407,74	21.115,25	38.434,66

El presente proyecto se recuperará al tercer año de su operación.

Tabla 46 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES.

AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Unidades	Costo	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV-VT)	Precio de vta. unitario (Franquicia)	Pto. Equilibrio CF/(VT-CV)
	Totales	Fijos	Variables	Producidas	Total			
1	59.242,00	11.792,67	10.417,70	4	64.059,28	0,2415	12000,00	0,2415
2	68.418,93	12.107,73	10.804,19	4	66.496,43	0,2101	13080,00	0,2101
3	79.305,37	10.035,18	11.205,03	5	66.353,61	0,1474	14257,20	0,1474
4	92.221,63	10.374,06	11.620,73	5	69.973,34	0,1287	15540,35	0,1287
5	107.548,14	10.725,51	12.051,86	6	73.667,51	0,1123	16938,98	0,1123

PE % 24,15%

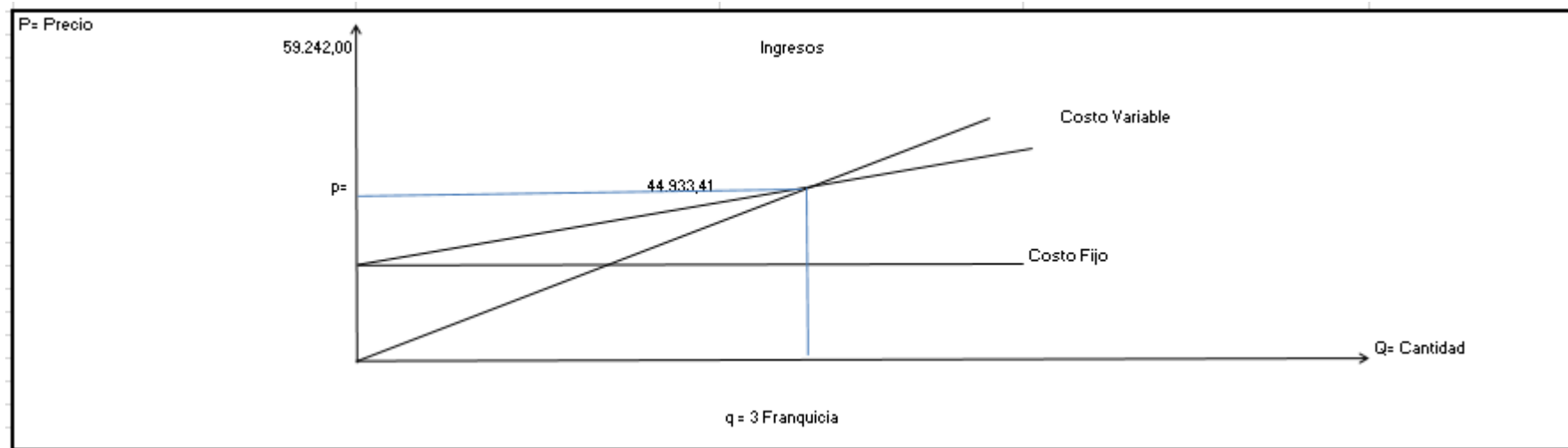


Figura 36 análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Karioking al ser un modelo de negocio exitoso y probado en el mercado durante 22 años.
- La empresa optó por el modelo de franquicias debido a sus varias ventajas tales como: acceso a economías de escala, rápida expansión y sobre todo por la minimización del riesgo.
- Al inicio de la investigación la empresa Karioking no cuenta con un mercado objetivo claro que le permita guiar sus esfuerzos en pro del beneficio de los mismos.
- Al ser una empresa familiar, no existe la adecuada administración por parte de sus dueños, pues todo lo realizan de manera empírica, lo cual implica la falta de funciones para el personal y el manejo adecuado de su sistema financiero.
- Con relación a los precios que se manejan en el Restaurante de Pollos Asados Karioking en la investigación se identificó que los clientes se encuentran dispuestos a pagar por el producto en los rangos que maneja la empresa.
- Si el posicionamiento se aplica correctamente, los beneficiados serán los socios y empleados, pues las utilidades, ventas y todo lo que la empresa genere mayores ingresos.
- El modelo de franquicia Karioking se manejará con mayores estándares de calidad, pues trabajará bajo un esquema de administración central que garantice las operaciones.
- En la actualidad la demanda de franquicias ecuatorianas que brinden servicios diversos es muy codiciada por cuanto en el Ecuador las empresas que ofrecen este tipo de servicios pertenecen a multinacionales; es ahí que KARIOKING tiene la

oportunidad de encontrar un nicho de mercado en el cual pueda desenvolverse y llegar a liderar.

- Es necesario invertir en Activos Fijos: 35.207,34 USD y, en Capital de Trabajo: 11.461,70 USD, Activos Diferidos 15.645,00 USD por lo tanto la inversión total del proyecto es de 62.314,04 USD.

6.2. Recomendaciones

- El éxito de la propuesta de franquicia estará vinculado estrechamente con el control constante de los procesos productivos y fundamentalmente con la entrada de materia prima, se debe escoger materiales y alimentos de calidad de acuerdo a los estándares requeridos por los clientes.
- Es recomendable mantener un constante análisis de competencia y de mercado de los productos similares, sustitutos y complementarios.
- Considerando los servicios más relevantes buscados por el usuario, se debería mantener niveles altos en la calidad brindando en productos como garantía, certificaciones sea Nacional o Internacional, esto lograría fidelizar la marca, además el mantener promociones que hagan que el cliente cree un hábito de uso en relación en los distintos servicios que presta Karioking.
- Sabiendo los factores que el cliente toma en cuenta para regresar a un restaurante se debería encaminar los esfuerzos al trabajo con el recurso humano con el que cuenta Karioking, acoplando incentivos como bonos por productividad y capacitaciones en puntos clave como son el servicio y atención al cliente además de capacitaciones continuas, también se consideraría el manejo de un buzón de quejas y sugerencias que permitirá conocer la percepción del cliente para mejorar o mantener los factores.
- Para la captación de más adeptos a la marca Karioking se recomienda dar una atención diferenciada por cuanto el cliente aprovecharía tiempo y distancia ya que muchos de los clientes que visitan a Karioking se encuentran en el Valle de los Chillos.

- Elaborar los manuales restantes que impliquen una correcta utilización de la marca, manejo de procesos internos y externos y mercadeo.
- Centrar la atención de las personas en este tipo de negocios denominados franquicias, pues son un gran proyecto dentro de países en vías de desarrollo como lo es Ecuador.
- Considerar que el tema franquicias posee una extensión muy amplia, para lo cual se necesita trabajar con un equipo multidisciplinario que permita la correcta formulación.
- Tener un punto de vista objetivo que diferencie el sistema de franquicias con el del restaurante, pues al concebirlo como uno solo se puede llegar a obtener malas interpretaciones y sobre todo cometer errores dentro de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín, A., Derqui, B., & Pérez, E. (2014). La franquicia... ¿Burbuja u oportunidad? *Distribución y Consumo*, 79.
- AHOTEC. (2009). *FEDERACIÓN HOTELERA DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf>
- Alonso, M. (2017). *Otras 50 claves para franquiciar: Multiplica el éxito de tu negocio*. Madrid: LID Editorial.
- Álvarez Domínguez, C. J. (2002). "Franquicia" Clave al éxito. *Revista Anuario del Instituto de Derecho Comparado* N.25.
- Álvarez Rocha, M., & Barcia Collazo, M. (Enero de 2013). *Las Franquicias*. Obtenido de <http://caumas.org/wp-content/uploads/2015/03/LAS-FRANQUICIAS.pdf>
- Arciniegas, J. (30 de Abril de 2017). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/30/nota/6160081/decada-marcada-reformas-laborales>
- Asociación de jóvenes empresarios. (30 de Enero de 2014). *Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales*. Obtenido de <http://upoemprende.upo.es/media/upload/2014/01/30/Factores%20que%20contribuyen%20al%20%C3%A9xito%20empresarial.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto Interno Bruto la economía ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-economía-ecuatoriana>
- Barragán, J. (9 de Julio de 2011). Franquicias,desempleo,nichos y oportunidades. *El País*.
- BARRENO, L. (2010, Pág. 56.). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito.
- Barrios, M. (s.f.). *Mld*.
- BCE. (2017). *Informe del Banco Central*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

- Beas, M. A. (2007). *Millonarios por Multinivel*. Cánada: Trafford.
- Bermúdez González , G. J. (2002). *La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Bernal García , B. (2009). *Negocio o Franquicia: El camino para ser independiente*. México: Paradigma Pro Business-Invirtiéndote tus ideas.
- Biosca, D. (2003). *100 ideas para atraer clientes a un restaurante*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- CABANELLAS de Torres, G. (2012). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, tomo IV*. Buenos Aires Argentina: Editorial Heliasta,.
- Camisón, C., Cruz, S., & González , T. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- CEPAL. (24 de Abril de 2017). *Comisión Económica para América Latina Y el Caribe*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es>
- Cervilla, M. A., & Puente , R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 289-305.
- Cesa, V. (4 de Diciembre de 2015). *Asociación Mexicana de Franquicias*. Obtenido de <http://franquiciasmexico.org.mx/franquicia-o-negocio-independiente/>
- CHIAVENATO, H. (2013). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Claudio M., N. (13 de Marzo de 2015). *Franquicias Emprendedores* . Obtenido de <http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/el-diccionario-de-la-franquicia>
- CONSISTEC. (2010). *“Decisiones de Inversión, elaboración y evaluación de proyectos”*. Quito: Ed. Mc Graw Hill.
- Cordoba Tobon , C. (12 de Abril de 2008). *Caracterización de procesos*. Obtenido de <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categorias/5-5-Characterizacion>
- DURKHEIN, E. (1978). *La Division del Trabajo Social*. Buenos Aires: Shapire.

- El Telégrafo. (1 de Diciembre de 2013). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/estructura-legal-primer-requisito-para-crear-una-empresa>
- El Universo. (30 de Abril de 2017). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/30/nota/6160081/decada-marcada-reformas-laborales>
- Estudio Canudas. (24 de Agosto de 2017). *Profesionales especializados en Franquicias*. Obtenido de <http://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf>
- Feijoo Salgado , F. (2007). La Franquicia en un mundo en cambio. *Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, 268-269.
- Fernández López, P. (2001). *Valoración de Empresas: Como Medir y Gestionar la Creación de Valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- FRED R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
- Gage, R. (2012). *Cómo construir una máquina de dinero multinivel*. Estados Unidos de América: Prime Concepts Group, Inc. Obtenido de http://www.ganoitouch.com.sv/ckfinder/userfiles/files/Como_construir_una_maquina_de_dinero_multinivel.pdf
- GALLARDO, A. (2009.). *Interacción ambiente y organización. Reporte de investigación* . Mexico: DCSH UAM-Azcapotzalco.
- Garcá Bernal , B. (2009). *Negocio o Franquicia: El camino para ser independiente*. México: Paradigma Pro Business - Invirtiendo tus ideas.
- GARCIA – MUÑOZ José Alpiniano. (2013). *DERECHO ECONOMICO DE LOS CONTRATOS*. Bogotá: Ediciones Librería del Profesional – Universidad de la Sabana.
- Gómez Muñoz, A. C., De Haro, G. T., & Padilla Romero, L. F. (1995). http://www.mercasa.es/files/multimedios/1412288728_La_franquicia_Burbuja_u_oportunidad.pdf. *Distribución y Consumo*, 65.
- González Calvillo, E. (1993). La Experiencia de las franquicias. En *La franquicia un modelo de negocio estratégico* (págs. 39-40). Colombia.
- Google Maps. (11 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/KARIOKING/@-0.300839,->

78.460728,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa161775f166af593!8m2!3d-0.300839!4d-78.460728

- Gutiérrez Porcuna, P. (2007). ¿Franquicia o comercio Asociado? *En Franquicia*, 21. Recuperado el 10 de Septiembre de 2017, de <http://www.mariscal-abogados.es/wp-content/uploads/2015/01/franquicia-o-comercio-asociado1.pdf>
- Hermoso de Mendoza, C. (2007). ¿Franquicias o comercio asociado? Ventajas y desventajas de cada sistema para montar un negocio. . *En Franquicia* , 16-26.
- Hermoza Calero, J. P. (2012). Correlación entre el contrato de franquicia y jurídicamente posible como elemento del negocio jurídico. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, 266-267.
- IESE. (2016). Obtenido de METODO DE VALORACION: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>
- INEC. (2010). *INstituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INEC. (Marzo de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- INEC. (4 de Julio de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Karioking. (2014). *Informe de Gestión*. San Rafael.
- Karioking. (2017). *Reporte de Ventas* . Quito.
- Kaufmann, P. J., & Kim, S. H. (1995).
- KRUGMAN y Obstfeld. (2013). “*Economía Internacional, Teoría y Política*”, . Madrid.: McGraw-Hill. .

- LA HORA. (1 de Julio de 2017). *LA HORA* . Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102080739/segun-informe-del-banco-central-ya-pasamos-el-bache-economico>
- LA TABLITA GROUP CIA LTDA. (2017). *La Tablita del Tartaro*. Obtenido de <https://www.latablitadeltartaro.com/quienes-somos/>
- Lane, H. E., & Dupre, D. (1997). *Hospitality World*. USA: Van Nostrand Reinhold Company.
- Lawrence, J., y Chad, J. . (2012). *Principios de Administración Financiera*. . México: Pearson Education.
- LE PAN de LIGNY , G. (1975). Los Viajes de Negocio. Barcelona: Editores Técnicos Asociados S.A.
- Los Cebiches de la Rumiñahui. (2015). *Los Cebiches de la Rumiñahui*. Obtenido de <http://www.lcrcebiches.com/>
- Los Hot Dogs de la González Suárez. (2018). *Informes de Gestión* . Quito.
- Maixé Altés, J. C. (2009). La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947-1995. *Revista de Historia Industrial*, 125-160. Recuperado el 10 de Septiembre de 2017, de <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/viewFile/184065/237130>
- MENESES, E. (2002). *“Preparación y Evaluación de Proyectos”*. Quito: Ed. Quality Print.
- Molinillo Jiménez , S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC.
- Molinillo Jiménez, S. (2014). Madrid: ESIC.
- Mosquera Muñoz, F. (25 de Mayo de 2010). La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 70-85. Recuperado el 2017 de Septiembre de 10, de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 10-27.

- Naiara, N. (2012). Análisis y propuesta de mejora de un Restaurante en las Arenas de Valencia. Tesis de Pregrado, Universitat Politècnica de Valencia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- PORTER, M. (2013). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Remache, E. (7 de Julio de 2017). Estructura Organizacional. (A. Remache, Entrevistador)
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, núm. 23,, 12-25.
- Rondán Cataluña , F. J., Navarro, G. A., & Díez de Castro, E. C. (2007). ¿Es la franquicia un sistema dual? En *Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro* (pág. 2157). España. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de Fundación Dialnet.
- Salas , F. V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial q. *Universia Business Review*, 122-143.
- Salinas Santano, C. (2013). *Pymempresario*. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Santillán Mancero, G. (2017). *Franquicias del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aefran.org/franquiciar.html>
- Santillán, G. (21 de Abril de 2017). Propuesta para estructuración de franquicia. Quito, Pichincha, Ecuador.
- SAPAG, N. (2002). *“Evaluación y Preparación de Proyectos”*. Bogotá: Ed. Norma.
- SRI. (5 de Agosto de 2017). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/home>
- Stephen, A., Randolph, W., y Jeffrey, F. (2010). *Finanzas Corporativa*. . México: McGraw-Hill.

- Tocatli, F. F., & Gallástegui, J. M. (2001). *Las franquicias, un efecto de la globalización. 100 preguntas, 100 respuestas*. México: Mc Graw Hill.
- Ubica. (2013). *UbicaQuito.com*. Obtenido de Innovación en Tecnologías.: <http://www.ubicaquito.com/osm/lugar/p348769204>
- Urbina, B. (2003). *“Preparación y Formulación de proyectos”*. Bogota: Ed. Norma.
- Vásquez, F. (31 de Julio de 2015). *Cerem International Business School* . Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/factores-criticos-de-exito>
- Vives, L., & Svejenova, S. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review*, 70-85.
- WESTON, B. (2006). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.
- WORLD BANK . (4 de Julio de 2017). *TRADING ECONOMICS*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/ecuador/gdp-per-capita>
- World Bank. (20 de Mayo de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-estimaciones-de-la-cepal-frente-al-pib-ecuatoriano-son-las-mas-acertadas>
- Zott , C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 108-121.

ANEXO 1

ENTREVISTA

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

OBJETIVO: Conocer la manera en la cual actualmente se encuentra la administración del Restaurante Pollos a la Brasa Karoking El Triángulo, con el fin de hallar las fortalezas y debilidades de las gestiones realizadas y de esta manera poderlas mejorar continuamente.

1. ¿Actualmente cómo se encuentra la administración del Restaurante?

2. ¿Según su criterio cuales cree que son los principales procesos que maneja actualmente el restaurante?

3. Detalle paso a paso como se realiza cada uno de los procesos.

4. Para culminar con la entrevista que cree usted que hace falta para poder llegar a tener procesos definidos y

ANEXO 2

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES				
"POLLOS A LA BRASA KARIOKING"				
LOCAL: EL TRIÁNGULO				
NÚMERO DE EMPLEADOS: 12				
RESPONSABLE: WILMA TIPÁN				
FECHA: 11 DE ENERO DEL 2018				
REVISADO POR: ANDREA REMACHE				
COMPRA Y RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿El pedido de materia prima o suministros se lo realiza a través de una lista de requerimientos, en la cual se detallan las cantidades, pesos, marcas etc?	X			No se cuenta con este documento, ya que los pedidos se hacen de manera empírica de modo que no se planifica con anterioridad.
¿El lugar en donde se recepta la materia prima o suministros se encuentra limpio, ordenado y en perfectas condiciones de infraestructura?			X	
¿Existe una persona encargada de receptar y manejar el inventario del restaurante?		X		Las realiza la administradora y también el auxiliar contable.
¿Al momento de recibir los alimentos y materias primas se realiza una inspección detallada de los productos, con la finalidad de verificar que los mismos estén en óptimas condiciones, cumplan ciertos requisitos previamente establecidos y a su vez se encuentren en la cantidad solicitada?			X	
ALMACENAMIENTO				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿Tan pronto se realiza la recepción, las entradas de nuevos productos se registran en el inventario a través de kardex, los mismos que permiten conocer la cantidad de existencias y tener un control adecuado dentro de la organización?		X		Se maneja un documento de entradas y salidas pero no existe un control del mismo.
¿Los inventarios se encuentran clasificados y almacenados según el tipo de producto al que pertenecen, es decir los perecederos en cuartos fríos, congeladores, refrigeradoras y los no perecederos en bodegas?			X	
¿La bodega es un lugar carente de humedad, fresco y a su vez con ventilación e iluminación apropiada?			X	
¿Están los productos debidamente organizados en estanterías de metal o plástico que eviten el contacto con el suelo?			X	
¿Se realizan medidas sanitarias con el fin de evitar la acumulación de desperdicios, polvos y también la prolongación de insectos y roedores?			X	
¿Los pasillos se encuentran libres de cualquier obstáculo?			X	
¿En el caso del almacenamiento refrigerado se cuenta con un programa de mantenimiento periódico de equipos?			X	

PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE ALIMENTOS				
BUENOS HÁBITOS PARA EL MANEJO HIGIÉNICO DE LOS ALIMENTOS.				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PACIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿Todo el personal posee certificados de salud?			X	
¿Cada uno de los trabajadores cuenta con uniformes e indumentaria exclusiva para la actividad de cada área de trabajo ?			X	
¿El personal lleva el cabello recogido con la ayuda de mallas y gorras, los cuales evitan la caída de los mismos sobre los alimentos?			X	
¿Los trabajadores cumplen con las normas de higiene apropiadas tales como: el correcto lavado de manos, aseo corporal , bucal y aislamiento de heridas?			X	
¿El personal cumple las políticas que prohíben el uso de piercings, relojes, anillos y otros objetos inapropiados para la actividad correspondiente?			X	
¿Los hombres llevan el cabello, patillas y uñas cortas?			X	
¿Las mujeres llevan las uñas cortas y sin esmalte?			X	
¿El personal utiliza guantes o utensilios adecuados para la manipulación de los alimentos?			X	
UBICACIÓN Y LIMPIEZA DEL ÁREA DE TRABAJO				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PACIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿El lugar de preparación de alimentos se encuentra dividido por áreas de trabajo, las cuales siguen un proceso eficaz y eficiente?			X	
¿La ubicación de maquinaria, equipos de cocina y otros elementos permiten un adecuado desplazamiento y facilidad de trabajo?			X	
¿Los pisos y rejillas poseen una limpieza apropiada libre de grasas y otros desperdicios alimenticios ?			X	
¿Las paredes, techos y ventanas se encuentran limpios y en perfecto estado?			X	
¿Se dispone de un apropiado número de extintores y a su vez estos son de fácil acceso en situaciones de emergencia?			X	
¿Existen programas de mantenimiento de maquinas y equipos de cocina?		X		Depende del tecnico, deben esperar a que esta persona tenga tiempo.
¿Existe señalización de seguridad situada en lugares visibles e idóneos?			X	
¿Existen contenedores de basura ubicados en sitios cercanos al lugar de trabajo?			X	
¿El sistema de iluminación es el adecuado para generar un ambiente de trabajo productivo?			X	
¿Se realizan medidas sanitarias con el fin de evitar la acumulación de desperdicios, polvos y también la prolongación de insectos y roedores?			X	

SERVICIO Y ENTREGA AL CONSUMIDOR				
DISTRIBUCIÓN FÍSICA Y LIMPIEZA DEL COMEDOR				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PACIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿Las mesas, sillas y mostradores se encuentran en perfectas condiciones?			X	
¿Existe una buena distribución del espacios entre mesas y sillas, el mismo que permite un buen flujo de trabajo?			X	
¿El ambiente del local transmite bienestar y confort?			X	
¿El local cuenta con iluminación y ventilación totalmente apropiada?			X	
¿Las ventanas, paredes, techos y pisos se encuentran en limpios y en perfecto estado?		X		Los pisos no se encuentran en tan buen estado.
SERVICIOS HIGIÉNICOS DE LOS CLIENTES				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PACIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿El lugar se encuentra alejado de las zonas de elaboración y manipulación de alimentos?			X	
¿Los inodoros y lavabos se encuentran limpios y en perfecto estado?			X	
¿Las paredes, puertas, ventanas, techos y pisos se encuentran limpios y en un buenas condiciones?		X		En condiciones de limpieza si, pero de infraestructura no tanto.
¿Existe la adecuada dotación de papel higiénico, jabón, gel desinfectante y toallas de papel?			X	
¿Los baños cuentan con señalización en la puerta?			X	
¿Los baños disponen de un extractor de olores?	X			No se ha invertido en este equipo.
ESPECTOS CONCERNIENTES AL PERSONAL DE LA EMPRESA.				
SERVICIOS HIGIÉNICOS				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PACIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿El lugar se encuentra alejado de las zonas de elaboración y manipulación de alimentos?			X	
¿Los inodoros y lavabos se encuentran limpios y en perfecto estado?			X	
¿Las paredes, puertas, ventanas, techos y pisos se encuentran limpios y en un buenas condiciones?			X	
¿Existe la adecuada dotación de papel higiénico, jabón, gel desinfectante y toallas de papel?			X	
¿Los baños cuentan con señalización en la puerta?			X	
¿Los baños disponen de un extractor de olores?	X			No se ha invertido en este equipo.
VESTIDORES				
ITEMS	NO CUMPLE	CUMPLE PACIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	JUSTIFICACIONES
¿Existen vestidores de hombres y mujeres?			X	
¿Los vestidores están dotados de lockers y porta zapatos?			X	
¿Los pisos, paredes y ventanas cuentan una limpieza idónea?			X	
OBSERVACIONES ADICIONALES				
<p>El restaurante cuenta actualmente con procesos y actividades definidas, sin embargo no existen personas a cargo de las mismas, como tampoco los instrumentos necesarios que generen un control interno dentro de la organización. Por otro lado a pesar de tener una infraestructura adecuada los pisos no reflejan tal cualidad por lo que es importante mencionar que este aspecto podría mejorar.</p>				

ANEXO 3

GUIA DE OBSERVACIÓN DEL CLIENTE FANTASMA				
" POLLOS A LA BRASA KARIOKING "				
LOCAL: EL TRIÁNGULO				
NÚMERO DE VISITA: 1				
FECHA DE VISITA:05-01-2018				
EVALUACIÓN Y POSTERIOR REPORTE DE:				
SERVICIO A LA MESA				
PARÁMETROS	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACIÓN
1. ATENCIÓN DEL CAJERO				
Dio la bienvenida a través de un trato educado, amable, natural y continuo.			X	
Tenía pleno conocimiento del menú ofertado por el restaurante.			X	
Brindo varias opciones adicionales de compra y formas de pago.		X		No se ofrecieron las formas de pago.
Proporcionó una retroalimentación del pedido solicitado.			X	
Se despidió de una manera amable y servicial.			X	
2. ATENCIÓN DEL MESERO				
Dio la bienvenida con un trato cálido y educado.			X	
Solicitó el ticket de compra emitido en caja y brevemente lo pidió en cocina.			X	
Sirvió la cubertería (cucharas, tenedores, cuchillos), salsas para acompañar y bebidas solicitadas.			X	
Entregó el menú requerido en el tiempo previsto y en las condiciones adecuadas tanto en presentación, cantidad y temperatura.			X	
Estuvo todo el tiempo atento/a a sus necesidades y solicitudes.			X	
Retiró los platos y cubiertos sucios.		X		Retiraron solo una parte de los platos.
Ofreció algún tipo de acompañamiento adicional al menú como: postres, bebidas etc.		X		No se ofrecen postres.
Se despidió y agradeció por la visita al restaurante.			X	
3. PRESENTACIÓN , ORDEN Y LIMPIEZA DEL LOCAL EN CUANTO A:				
Pisos,paredes, ventanas ,puertas y techos.		X		Estaban arreglando cuando se adquirió el producto.
Mesas y sillas.			X	
Vajilla y cubertería.			X	
Servicios higiénicos.			X	
4. EL PERSONAL DEL LOCAL ESTUVO:				
Correctamente uniformado.			X	
Presentando un aspecto personal ordenado y limpio.			X	
OBSERVACIONES ADICIONALES				
La atención brindada fue cordial y sin espera. Se tuvo un buen servicio.				

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CLIENTE FANTASMA				
" POLLOS A LA BRASA KARIOKING "				
LOCAL: EL TRIÁNGULO				
NÚMERO DE VISITA: 2				
FECHA DE VISITA: 10-01-2018				
EVALUACIÓN Y POSTERIOR REPORTE DE:				
SERVICIO A LA MESA				
PARÁMETROS	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACIÓN
1. ATENCIÓN DEL CAJERO				
Dio la bienvenida a través de un trato educado, amable, natural y continuo.			X	
Tenía pleno conocimiento del menú ofertado por el restaurante.			X	
Brindo varias opciones adicionales de compra y formas de pago.		X		
Proporcionó una retroalimentación del pedido solicitado.		X		
Se despidió de una manera amable y servicial.			X	
2. ATENCIÓN DEL MESERO				
Dio la bienvenida con un trato cálido y educado.			X	
Solicitó el ticket de compra emitido en caja y brevemente lo pidió en cocina.		X		
Sirvió la cubertería (cucharas, tenedores, cuchillos), salsas para acompañar y bebidas solicitadas.			X	
Entregó el menú requerido en el tiempo previsto y en las condiciones adecuadas tanto en presentación, cantidad y temperatura.			X	
Estuvo todo el tiempo atento/a a sus necesidades y solicitudes.			X	
Retiró los platos y cubiertos sucios.		X		
Ofreció algún tipo de acompañamiento adicional al menú como: postres, bebidas etc.		X		
Se despidió y agradeció por la visita al restaurante.		X		
3. PRESENTACIÓN , ORDEN Y LIMPIEZA DEL LOCAL EN CUANTO A:				
Pisos,paredes, ventanas ,puertas y techos.			X	
Mesas y sillas.			X	
Vajilla y cubertería.			X	
Servicios higiénicos.			X	
4. EL PERSONAL DEL LOCAL ESTUVO:				
Correctamente uniformado.			X	
Presentando un aspecto personal ordenado y limpio.			X	
OBSERVACIONES ADICIONALES				
Pese la buena atención se recomienda que el personal ya este listo para atender a sus clientes a la hora que realizan la apertura.				

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CLIENTE FANTASMA				
"POLLOS A LA BRASA KARIOKING "				
LOCAL: EL TRIÁNGULO				
NÚMERO DE VISITA:1				
FECHA DE VISITA: 12-01-2018				
EVALUACIÓN Y POSTERIOR REPORTE DE:				
SERVICIO PARA LLEVAR				
PARÁMETROS	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACIÓN
1. ATENCIÓN DEL CAJERO				
Dio la bienvenida a través de un trato educado, amable, natural y continuo.			X	
Tenía pleno conocimiento del menú ofertado por el restaurante.			X	
Brindo varias opciones adicionales de compra y formas de pago.		X		
Proporcionó una retroalimentación del pedido solicitado.	X			
Se despidió de una manera amable y servicial.			X	
2. ATENCIÓN DEL DESPACHADOR.				
Lo realizó en el orden de llegada y en el tiempo previsto.			X	
Saludó cordialmente.			X	
Solicito el ticket de compra emitido en caja.			X	
Verifico la concordancia entre lo pedido y lo despachado.			X	
Entregó el pedido completo con todos los requerimientos.			X	
Se despidió amablemente y agradeció por la compra.			X	
3. EL PERSONAL DEL LOCAL ESTUVO:				
Utilizando correctamente el uniforme.			X	
Presentando un aspecto personal ordenado y limpio.			X	
3. PRESENTACIÓN , ORDEN Y LIMPIEZA DEL LOCAL EN CUANTO A:				
Paredes, pisos, techos y ventanas.			X	
Servicios Higiénicos			X	
OSERVACIONES ADICIONALES				
<p>El cajero/a a cargo no proporcina una retroalimentación del pedido solicitado con el fin de evitar equivocaciones en la entrega o despacho. Por otra parte la experiencia de compra fue satisfactoria.</p>				

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CLIENTE FANTASMA				
"POLLOS A LA BRASA KARIOKING "				
LOCAL: EL TRIÁNGULO				
NÚMERO DE VISITA:2				
FECHA DE VISITA: 14-01-2018				
EVALUACIÓN Y POSTERIOR REPORTE DE:				
SERVICIO PARA LLEVAR				
PARÁMETROS	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACIÓN
1. ATENCIÓN DEL CAJERO				
Dio la bienvenida a través de un trato educado, amable, natural y continuo.			X	
Tenía pleno conocimiento del menú ofertado por el restaurante.			X	
Brindo varias opciones adicionales de compra y formas de pago.		X		No informó sobre opciones de compra.
Proporcionó una retroalimentación del pedido solicitado.			X	
Se despidió de una manera amable y servicial.			X	
2. ATENCIÓN DEL DESPACHADOR.				
Lo realizó en el orden de llegada y en el tiempo previsto.			X	
Saludó cordialmente.			X	
Solicito el ticket de compra emitido en caja.			X	
Verifico la concordancia entre lo pedido y lo despachado.			X	
Entregó el pedido completo con todos los requerimientos.			X	
Se despidió amablemente y agradeció por la compra.		X		No agradeció por la compra.
3. EL PERSONAL DEL LOCAL ESTUVO:				
Utilizando correctamente el uniforme.			X	
Presentando un aspecto personal ordenado y limpio.			X	
3. PRESENTACIÓN , ORDEN Y LIMPIEZA DEL LOCAL EN CUANTO A:				
Paredes, pisos, techos y ventanas.			X	
Servicios Higiénicos			X	
OSBERVACIONES ADICIONALES				
No existen observaciones.				

GUÍA DEL CLIENTE FANTASMA " POLLOS A LA BRASA KARIOKING"				
LOCAL:TRIÁNGULO				
NÚMERO DE PEDIDO:1				
FECHA DE PEDIDO: 17-01-2018				
EVALUACIÓN Y POSTERIOR REPORTE DE:				
SERVICIO A DOMICILIO				
PARÁMETROS	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
1. LA ATENCIÓN AL CLIENTE POR TELÉFONO.	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
Fue inmediata, sin que sobrepase el cuarto timbre.			X	
Empezó con un saludo amable, servicial y respetuoso que identificó la actividad de la empresa.	X			
Las necesidades de compra fueron identificadas por el cajero y se ofrecio varias opciones de menú, así como promociones aplicables en el servicio.	X			
Se solicitaron datos personales como: teléfono, nombre, número de cédula y dirección.	X			
Se registro el pedido y se brindo el valor total de la cuenta generada.	X			Pedí la cuenta.
Se brindó varias opciones adicionales de compra y formas de pago.	X			
Se proporcionó una retroalimentación y tiempo de entrega del pedido.	X			
La despedida fue cortes, amable y servicial.			X	
2. ATENCIÓN DEL REPARTIDOR	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
Lo realizó en el tiempo previsto e idóneo.		X		
Saludó cordialmente verificando el nombre y dirección del domicilio.			X	
Entregó el pedido solicitado y la factura emitida en caja, indicando que el producto se encontraba completo y sin incidente alguno.			X	
Cobró correctamente el valor del pedido y a su vez contaba con el cambio necesario.			X	
Se despidió amablemente y agradeció por la compra.			X	
3. EL REPARTIDOR ESTUVO:	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
Utilizando correctamente el uniforme.			X	
Presentando un aspecto personal ordenado y limpio.			X	
4. LA ENTREGA DEL PRODUCTO ESTUVO:	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
En condiciones salubres y adecuadas.			X	
De acuerdo a lo ofertado por la organización, es decir la conformidad entre lo pedido y lo solicitado.			X	
Cumpliendo con características como: temperatura, cantidad y presentación.			X	
OSBERVACIONES ADICIONALES				
Verificar la información del cliente a pesar de que se encuentre en el sistema, pues se pueden generar cambios y no ser tomados en cuenta.				

GUÍA DEL CLIENTE FANTASMA " POLLOS A LA BRASA KARIOKING"				
LOCAL: El triángulo				
NÚMERO DE PEDIDO:2				
FECHA DE PEDIDO: 27/01/2018				
EVALUACIÓN Y POSTERIOR REPORTE DE:				
SERVICIO A DOMICILIO				
PARÁMETROS	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
1. LA ATENCIÓN AL CLIENTE POR TELÉFONO.	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
Fue inmediata, sin que sobrepase el cuarto timbre.			X	Respuesta antes del cuarto timbre
Empezó con un saludo amable, servicial y respetuoso que identificó la actividad de la empresa.			X	
Las necesidades de compra fueron identificadas por el cajero y se ofreció varias opciones de menú, así como promociones aplicables en el servicio.	X			No se recibió información de menú ni promociones
Se solicitaron datos personales como: teléfono, nombre, número de cédula y dirección.			X	Sí, al ser primera vez que se solicitaba el permiso a domicilio en esta dirección.
Se registró el pedido y se brindó el valor total de la cuenta generada.			X	
Se brindó varias opciones adicionales de compra y formas de pago.		X		Se indicó una opción adicional de compra, no se solicitó la forma de pago.
Se proporcionó una retroalimentación y tiempo de entrega del pedido.			X	
La despedida fue cortés, amable y servicial.			X	
2. ATENCIÓN DEL REPARTIDOR	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
Lo realizó en el tiempo previsto e idóneo.			X	
Saludó cordialmente verificando el nombre y dirección del domicilio.			X	
Entregó el pedido solicitado y la factura emitida en caja, indicando que el producto se encontraba completo y sin incidente alguno.		X		No hubo retroalimentación al entregar el pedido
Cobró correctamente el valor del pedido y a su vez contó con el cambio necesario.			X	
Se despidió amablemente y agradeció por la compra.		X		Fue amable, pero no agradeció por la compra
3. EL REPARTIDOR ESTUVO:	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
Utilizando correctamente el uniforme.			X	
Presentando un aspecto personal ordenado y limpio.			X	
4. LA ENTREGA DEL PRODUCTO ESTUVO:	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple Satisfactoriamente	JUSTIFICACION
En condiciones salubres y adecuadas.			X	
De acuerdo a lo ofertado por la organización, es decir la conformidad entre lo pedido y lo solicitado.			X	
Cumpliendo con características como: temperatura, cantidad y presentación.		X		Se sugiere evaluar la opción de entrega como empaque del producto
OBSERVACIONES ADICIONALES Y RECOMENDACIONES				
1.- La atención es cortés y adecuada, pero se sugiere que sea más pausada. 2.- Se sugiere cambiar el empaque para la entrega a domicilio, evaluando comportamiento de la competencia.				

ANEXO 4

ENCUESTA DE OPINIÓN



Estimado cliente para nosotros su satisfacción es lo primordial dentro de la organización. Es por ello que a continuación le solicitamos nos ayude llenando un breve cuestionario el mismo que nos permitirá mejorar el servicio ofertado actualmente. Por favor marque con una x la opción que representa su respuesta.

1. ¿Con qué frecuencia asiste al Pollos a la Brasa Karioking?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

2. ¿Generalmente con quién frecuenta el Restaurante?

Pareja	
Amigos	
Familia	

3. ¿Por qué al momento de elegir un Restaurante, Karioking es la mejor opción? (puede marcar 2 opciones)

Variedad en el menú	
Precios asequibles	
Ubicación e infraestructura	
Limpieza	
Buen servicio y amabilidad del personal.	
Rapidez en la atención al cliente.	
Sabor de la comida	
Seguridad del local.	

4. A través de que medios conoció el restaurante Karioking?

Redes Sociales	
Radio y televisión	
Recomendaciones de otros clientes.	
Hojas volantes	
Otros.	

5. ¿Cuál de los siguientes platos que ofrece Karioking es su favorito?

Pollo asado	
Pollo broster	
Menestras	
Kariuchos (con salsa de maní)	
Comida rápida	
Otros.	

6. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del Restaurante Karioking?

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Comida				
Atención y servicio por parte del personal				
Ambiente del local				
Promociones				
Rapidez en la entrega.				
Precio				

Gracias por su tiempo, su ayuda es muy importante para lograr la meta propuesta en este estudio.

ANEXO 5



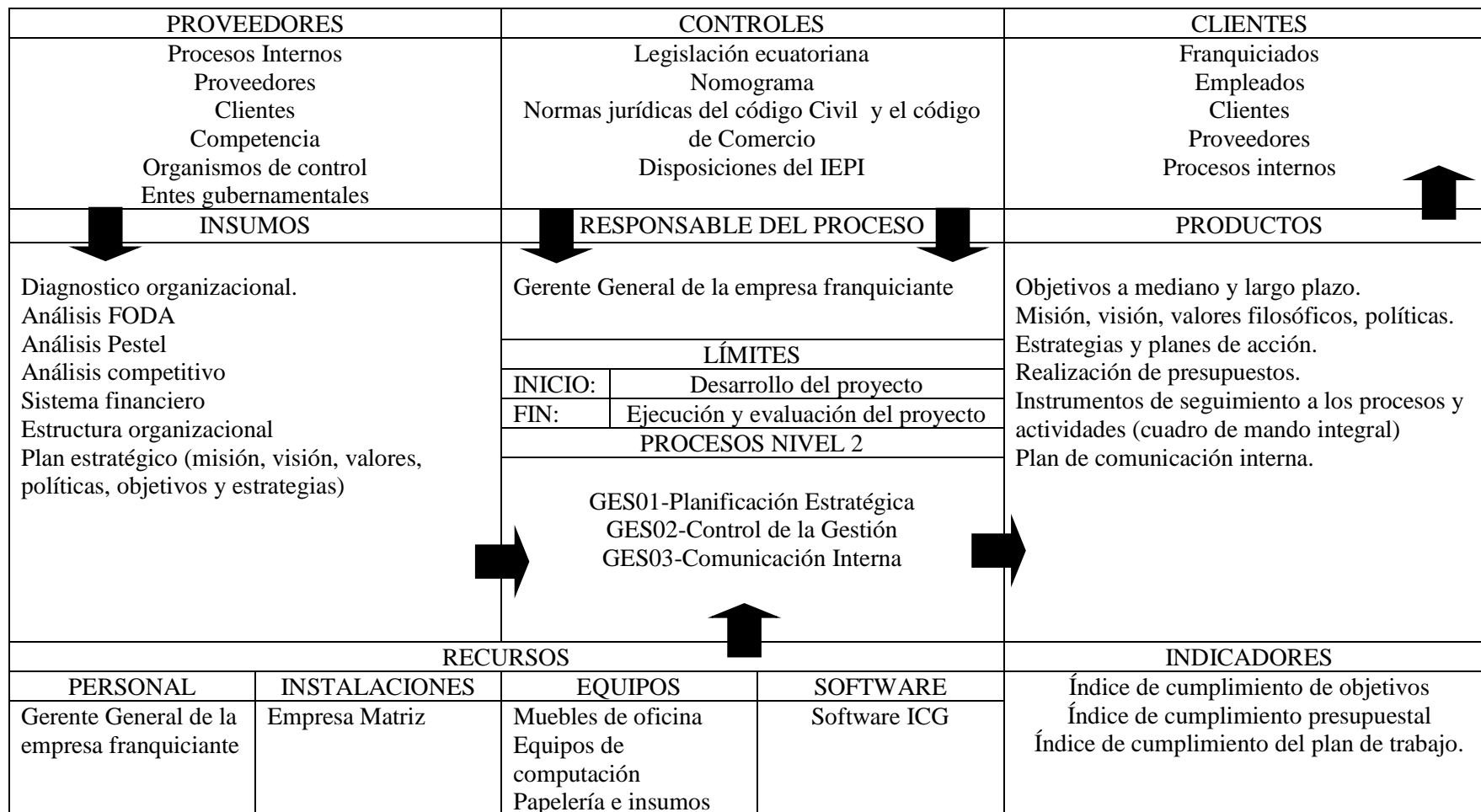
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
GES

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Edición No. 01

Pág. 1 de 1





CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
CCA

CONTROL DE CALIDAD

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES	
Procesos Internos Franquiciados Consultor externo en temas de calidad.		Contrato de Franquicia Visita a los franquiciados Manual de procedimientos Plan de auditorías internas Política de calidad		Franquiciados Clientes Proveedores Procesos Internos	
INSUMOS		RESPONSABLE DEL PROCESO		PRODUCTOS	
Entrevistas al personal Guías de observación Registro de novedades y acontecimientos. Propuestas presentadas por el personal y por los franquiciados.		Jefe de control de calidad		Registros e informes de las operaciones de los locales franquiciados. Plan de acción correctiva y preventiva.	
		LÍMITES			
		INICIO:	Necesidad y programaciones de auditorías.		
		FIN:	Evaluación y retroalimentación sobre el servicio de cada uno de los locales.		
		PROCESOS NIVEL 2			
		CCA01-Gestión de Auditorias CCA02-Acciones de Mejora			
RECURSOS					
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	Porcentaje de no conformidades encontradas en auditorías. Índice de cumplimiento de programas de auditoria. Porcentaje de acciones de mejora ejecutadas.	
Jefe de control de calidad Auditor	Locales franquiciados	Muebles de oficina Equipos de computo Papelería y suministros	Software ICG		



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
CMZ

COMERCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES	
Gestión Estratégica Candidatos interesados en adquirir una franquicia. Mercado Código Civil Código de comercio. IEPI(Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)		Contrato de franquicia Normas jurídicas del código Civil y el código de Comercio Normas de la ley de Propiedad Intelectual y reglamento. Disposiciones del IEPI Disposiciones del mandato 8 aprobado por la Asamblea Nacional.		Franquiciados Gestión de la Calidad Preproducción Operación Servicio Post venta Gestión de aprovisionamiento Gestión del talento Humano Gestión Financiera Gestión Tecnológica	
INSUMOS		RESPONSABLE DEL PROCESO		PRODUCTOS	
Información de los posibles franquiciados Requisitos: solicitud de franquicia, entrevista, prueba piloto, carta de intención. Estudio de mercado, técnico, legal y organizacional. Contrato de franquicia.		Gerente General de la empresa franquiciante.		Contrato de Franquicia	
		LÍMITES		Guía de preapertura, guía de entrenamiento, manual de operaciones. Prórroga de renovación de contrato Finiquito del contrato de franquicia	
		INICIO:	Identificación y selección de franquiciados		
		FIN:	Termino de la relación contractual		
		PROCESOS NIVEL 2			
		CMZ01-Selección y contratación de franquiciado. CMZ02-Preapertura de locales. CMZ03-Renovación del contrato de franquicia. CMZ04-Terminación del contrato de franquicia.			
RECURSOS					
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	INDICADORES	
Gerente General Administrador Gerente de Marketing Abogado.	Todas las áreas de la empresa matriz.	Mobiliario Equipos de computo Papelería y suministros	Software ICG	Porcentaje de franquicias vendidas. Porcentaje de renovación de franquicias. Porcentaje de finiquitos de franquicia.	



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
PRP

PRE-PRODUCCIÓN

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES
Gestión de aprovisionamiento de mercadería y materiales. Proveedores Ministerio de Salud Agencia nacional de regulación control y vigilancia sanitaria ARCSA		Contrato de Franquicia Procedimiento de elaboración de alimentos Normas de Higiene y Manipulación de alimentos.		Franquiciados Clientes Operación Servicio post venta Gestión de la calidad
INSUMOS		RESPONSABLE DEL PROCESO		PRODUCTOS
Materias Primas Orden de abastecimientos Material de empaque Guía de remisión Alimentos semi-elaborados Cronograma de entrega de alimentos.		Jefe de cocina de la empresa franquiciante		Alimentos semi-elaborados listos para ser usados en las cadenas. Productos empacados al vacío. Guía de remisión.
		LÍMITES		
		INICIO:	Pedido del local franquiciado	
		FIN:	Preparación de productos semi-elaborados	
		PROCESOS NIVEL 2		
		PRP01-Elaboración de insumos para locales PRP02-Distribución a locales		
RECURSOS				INDICADORES
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	Porcentaje de productos conformes. Porcentaje de pedidos entregados a tiempo.
Jefe de cocina Ayudante de cocina	Cocina Bodega en Frio Bodega en seco	Equipos de computo Muebles de oficina Cocinas Industriales Refrigeradoras	Software ICG	



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
OPE

OPERACIÓN

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES	
Gestión de aprovisionamiento de mercadería y materiales. Pre producción Proveedores Ministerio de Salud Agencia nacional de regulación control y vigilancia sanitaria ARCSA Cliente		Contrato de franquicia Procedimiento de elaboración de alimentos Manual de recetas estandarizadas Normas de Higiene y Manipulación de alimentos.		Consumidor Final Gestión de la calidad Servicio Post venta	
↓ INSUMOS		↓ RESPONSABLE DEL PROCESO ↓		PRODUCTOS ↑	
Pedido o factura del cliente Materias Primas Sub recetas Platillos		Administrador		Platillos Satisfacción del cliente	
		LÍMITES			
		INICIO:	Pedido del cliente		
		FIN:	Entrega del pedido al cliente		
		PROCESOS NIVEL 2			
		OPE01-Elaboración de alimentos OPE02-Ventas en local OPE03-Ventas a domicilio OPE04-Mantenimiento del local			
RECURSOS				INDICADORES	
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	Índice de facturación mensual Porcentaje de satisfacción del cliente Porcentaje de pedidos entregados a tiempo.	
Administrador Cajero Mesero Jefe de cocina Cocinero Ayudante de cocina Motorizado	Área de Cocina Área de Caja Comedor	Equipos de computo Muebles de oficina Cocinas Industriales Refrigeradoras	Software ICG		



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
SRV

SERVICIO POST-VENTA

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES	
Gestión de aprovisionamiento Pre producción Operación Consumidor Final Franquiciado		Política de quejas y reclamos Contrato de Franquicias Visitas al franquiciado		Consumidor Final Frnquiciado Gestión de la calidad	
↓		↓ RESPONSABLE DEL PROCESO ↓		↑	
INSUMOS		RESPONSABLE DEL PROCESO		PRODUCTOS	
Quejas, sugerencias Tabulación de encuetas de satisfacción al cliente. Informe de los servicios brindados por el franquiciante		Gerente General de la empresa franquiciante		Tabulación de encuetas de satisfacción al cliente. Plan de acciones correctivas y preventivas. Clientes y franquiciados satisfechos.	
		LÍMITES			
		INICIO:	Manifestación de requerimientos del cliente y franquiciados		
		FIN:	Retroalimentación frente a los requerimientos de clientes y franquiciados		
		PROCESOS NIVEL 2			
		SRV01-Monitoreo de satisfacción al cliente SRV02-Servicio a franquiciados			
RECURSOS				INDICADORES	
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	Porcentaje de solicitudes solucionadas. Porcentaje de clientes y franquiciados satisfechos.	
Gerente General Jefe de servicio al cliente y franquiciado	Locales franquiciados	Equipos de computo Muebles de oficina Papelería y suministros	Software ICG		



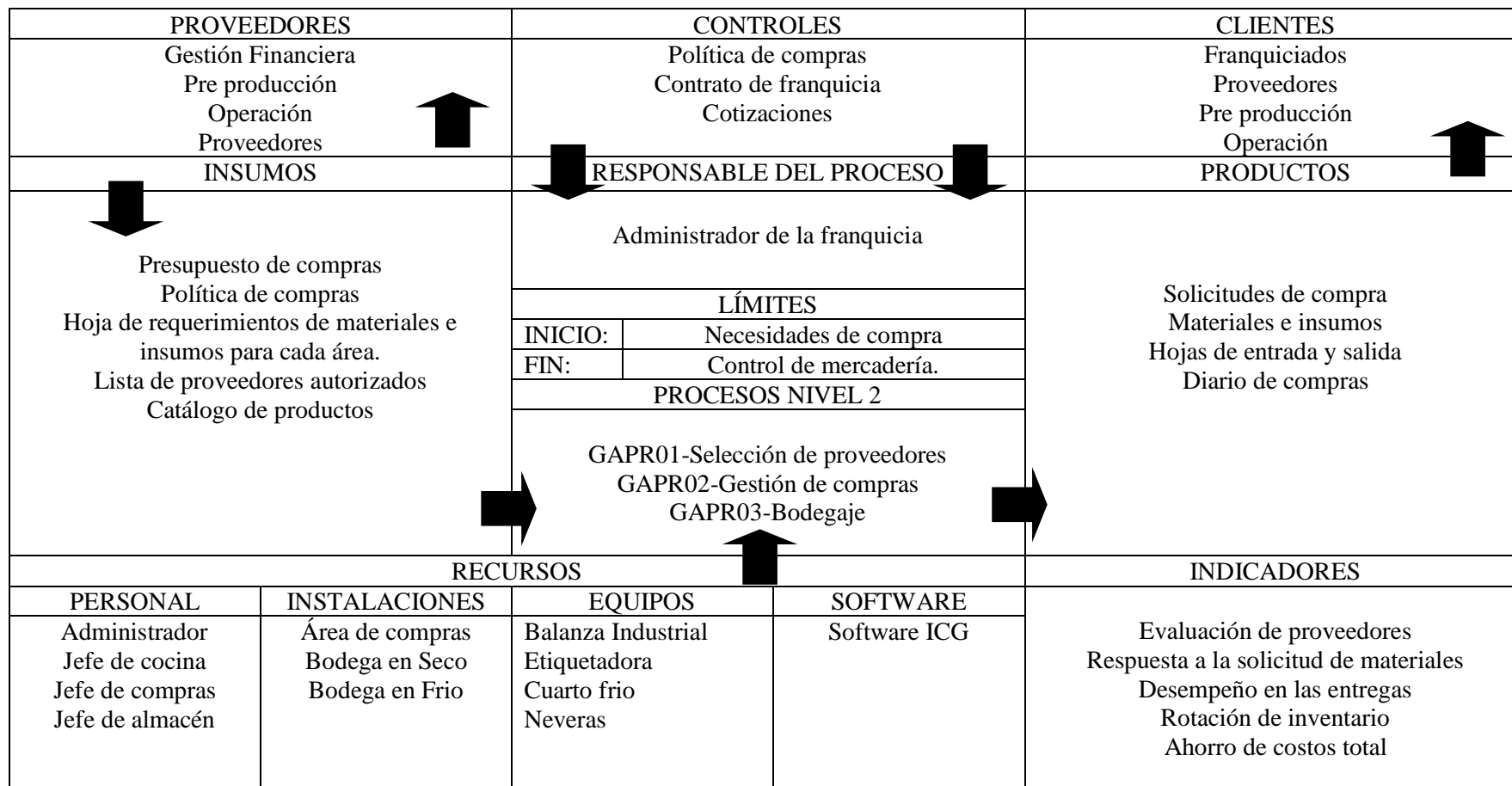
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
GAPR

GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MERCADERIA Y MATERIALES

Edición No. 01

Pág. 1 de 1





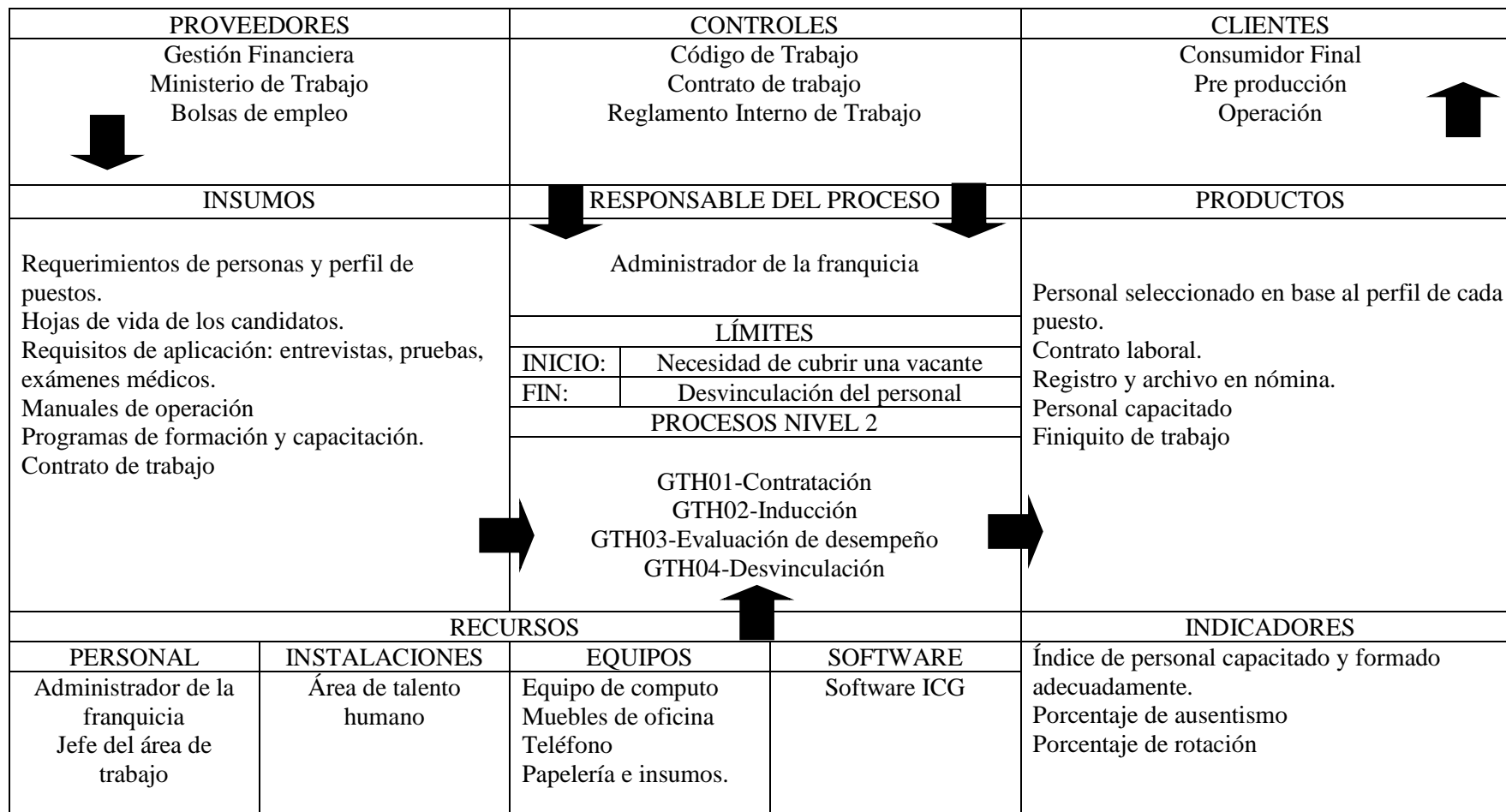
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
GTH

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Edición No. 01

Pág. 1 de 1





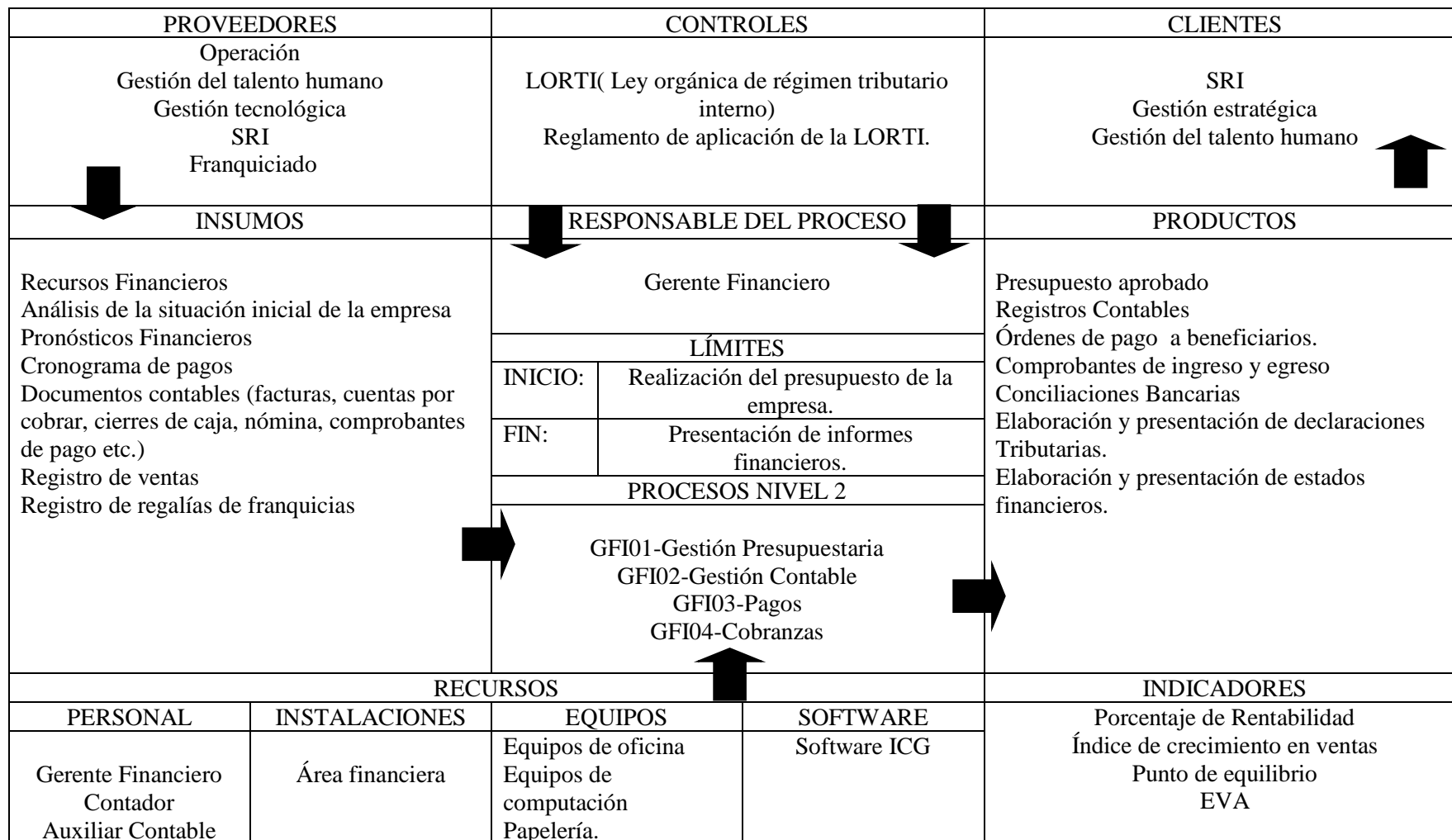
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
GFI

GESTIÓN FINANCIERA

Edición No. 01

Pág. 1 de 1







CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

CODIGO:
GTC


GESTIÓN TECNOLÓGICA

Edición No. 01

Pág. 1 de 1

PROVEEDORES		CONTROLES		CLIENTES	
Procesos Internos Proveedores externos 		Normas de seguridad y precauciones generales Normas administrativas Programa de mantenimiento para la empresa. Normas de seguridad y medio ambiente Sistema de calidad de la empresa.		Franquiciados Gestión de la calidad Gestión de aprovisionamiento Pre producción Operación 	
INSUMOS		RESPONSABLE DEL PROCESO		PRODUCTOS	
Solicitudes de mantenimiento Documentación de programa preventivos y correctivos Plan de mantenimiento general del local Lista de equipos y software que requieren mantenimiento Instalaciones		Jefe de sistemas		Cronograma de mantenimiento Equipos e infraestructura en buen estado Mantenimiento de Software Registro mantenimiento firmadas por conformidad con el servicio.	
		LÍMITES			
		INICIO:	Necesidad de mantenimiento de equipos, instalaciones y software		
		FIN:	Soporte y adecuación de equipos, instalaciones y software		
		PROCESOS NIVEL 2			
		GHC01-Mantenimiento de equipos e infraestructura GTC02-Mantenimiento de Hardware y Software			
RECURSOS				INDICADORES	
PERSONAL	INSTALACIONES	EQUIPOS	SOFTWARE	Porcentaje de solicitudes atendidas. Tasa de mantenimiento preventivo Tasa de mantenimiento correctivo	
Jefe de sistemas Personal externo de mantenimiento	Cocina Comedor Oficina Bodega	Los necesarios para la operación de reparación y mantenimiento.	Software ICG		

ANEXO 6

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Transformar las materias primas y productos semielaborados en productos finales a través de la utilización de equipos industriales y personal capacitado en buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a todas las actividades que involucra la elaboración de alimentos, desde la recepción de insumos y materia prima hasta la preparación total de cada uno de los platillos que forman parte del menú del restaurante.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de cocina

4. RECURSOS

Jefe de cocina

Cocinero

Ayudantes de Cocina

Despachador

Uniformes

Equipos de cocina

Utensilios


Menaje de cocina

5. DEFINICIONES

Mise en place: Puesto en el lugar, definido básicamente como el proceso que planifica los ingredientes, utensilios y equipos con el fin de elaborar los alimentos de manera eficiente.

Plato especial: Recetas que se preparan en ese momento.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 10

Adobar: Inmersión de un producto en estado natural o crudo dentro de una preparación de aliños.

BPM: Buenas prácticas de manufactura.

Estándar: Modelo o guía que generalmente se tiene que seguir.


Productos semielaborados: Productos que sirven de insumos para elaboración de un platillo final.

Requisiciones: Pedidos que se realizan a un departamento según la necesidades existentes.

6. POLÍTICAS

- Todos los pedidos de materia prima y productos semi-elaborados realizados al franquiciante deben estar debidamente respaldados por la hoja de requisiciones con días de anterioridad con el fin de programar las entregas en el tiempo ideal.
- Todas las materias primas y productos semi-elaborados deben ser registrados en una hoja de control de entradas y salidas con la correspondiente unidad de medida a trabajar.
- El personal encargado de elaborar los alimentos debe seguir las indicaciones del manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos.
- Todos los platillos salientes de cocina deben seguir la guía de una receta estándar en la cual están detalladas los ingredientes, cantidades y procedimiento.
- La elaboración de platillos debe estar debidamente respaldada con la factura perteneciente al consumidor final.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 10

7. INDICADORES

Código	IND01- OPE01					
Nombre	Cumplimiento de los estándares de elaboración de alimentos.					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos porcentuales la manera en la cual los alimentos cumplen un estándar de elaboración y presentación de alimentos aplicables en cada una de las franquicias, con el fin de generar igualdad en cada uno de los locales antes mencionados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Platillos sin defectos/Platillos estándar * 100	Mensual	Positivo	80%	100%	Jefe de Cocina	Administrador

Código	IND02- OPE01					
Nombre	Manejo de mermas					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos porcentuales el grado de desperdicio de materias primas existentes en la cocina debido principalmente al estado de conservación, fechas de caducidad y/o productos que no cumplen los estándares de calidad.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Desperdicio en cocina / Total de insumos utilizados en cocina*100	Mensual	Negativo	2%	5%	Jefe de Cocina	Administrador

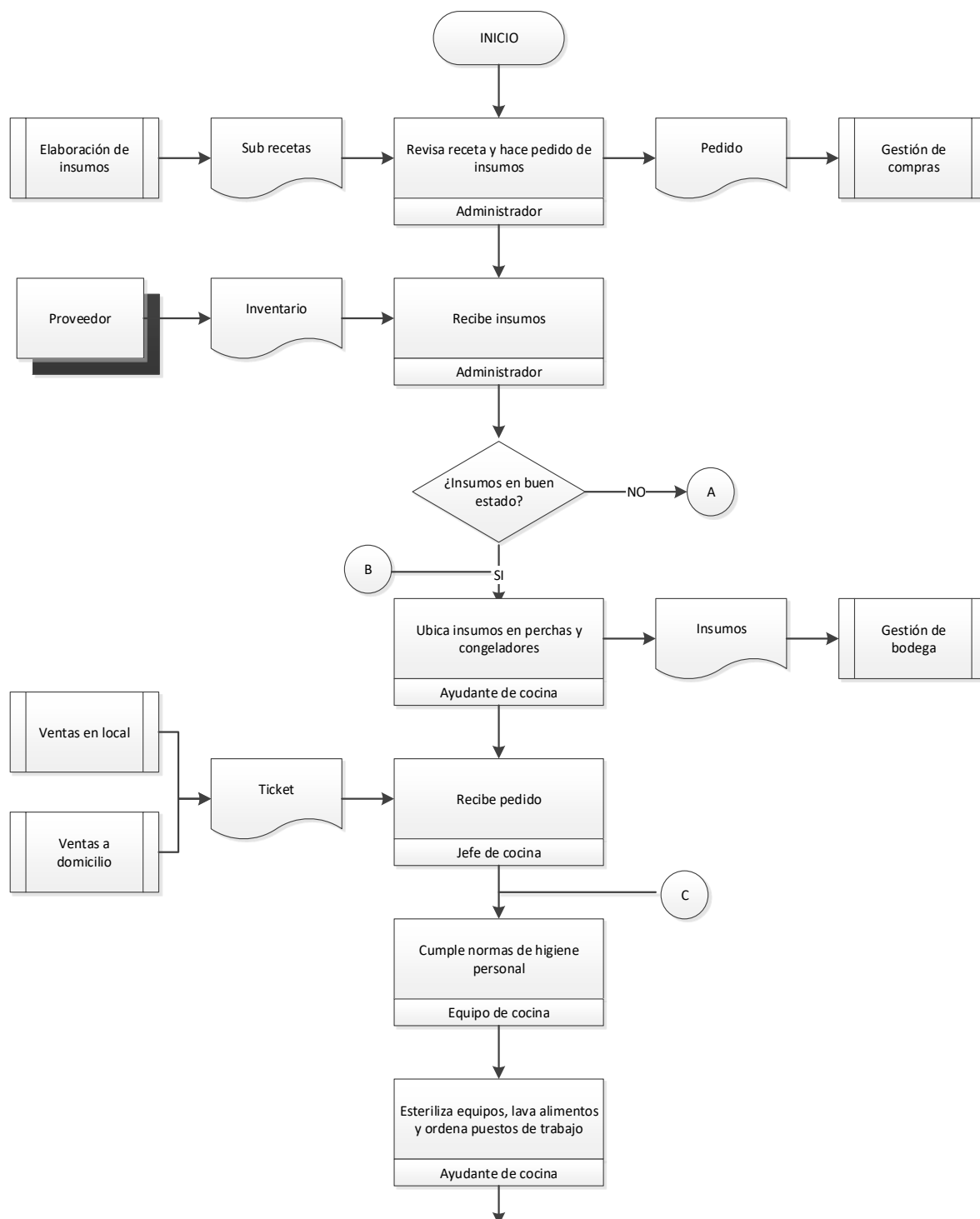
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO01-OPE01	Interno	Procedimiento de elaboración de alimentos.	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
EXT01-OPE01	Externo	Manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
MAN01-OPE01	Interno	Receta estándar de platos	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG01-OPE01	Interno	Orden de Requisición de bodega.	Impreso/digital	6 años	Archivar
REG02-OPE01	Interno	Facturas del cliente	Impreso	6 años	Archivar
REG03-OPE01	Interno	Manejo de mermas	Impreso	6 años	Archivar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



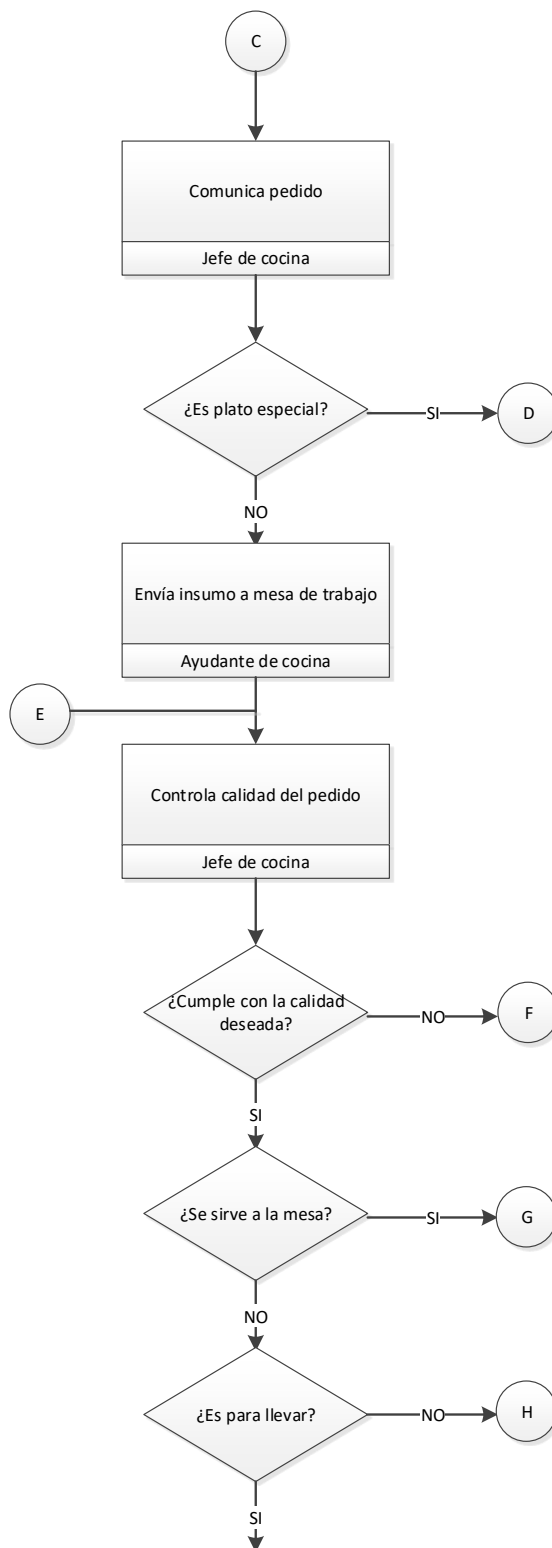
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
OPE-01


ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

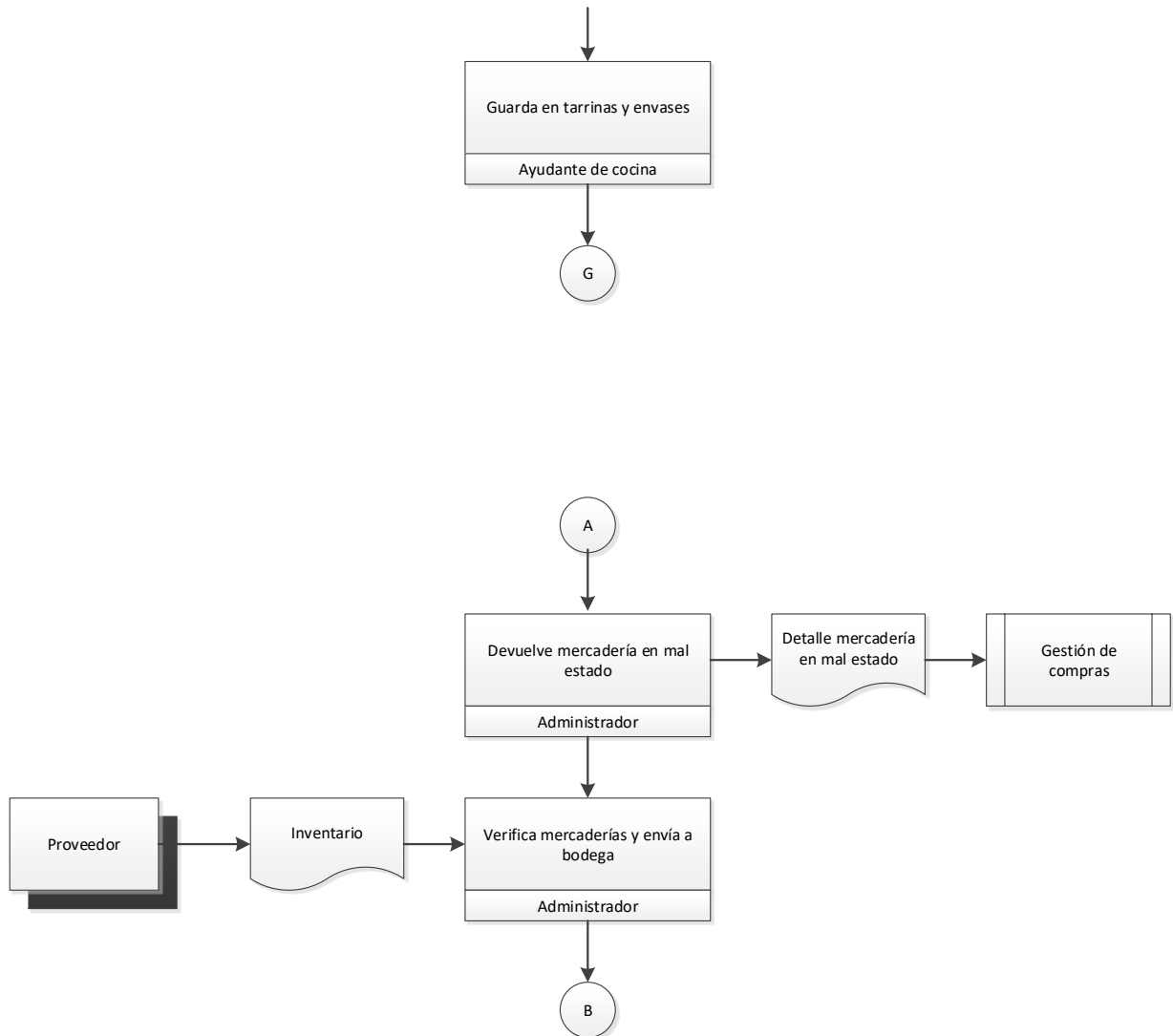
Edición No. 01

Pág. 5 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-01		ELABORACIÓN DE ALIMENTOS	
Edición No. 01			Pág. 6 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



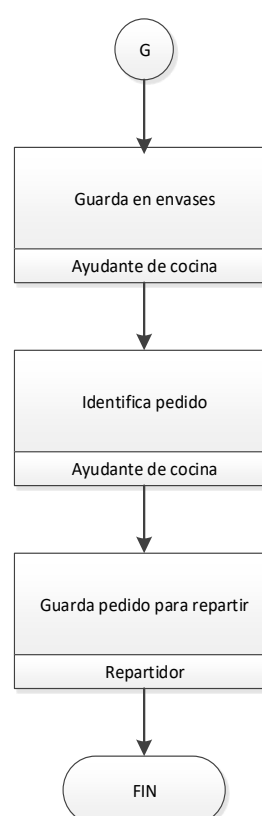
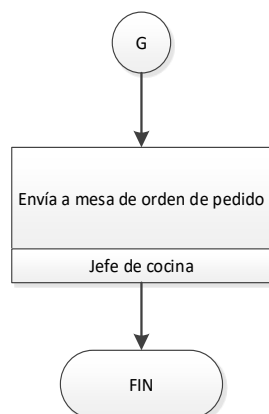
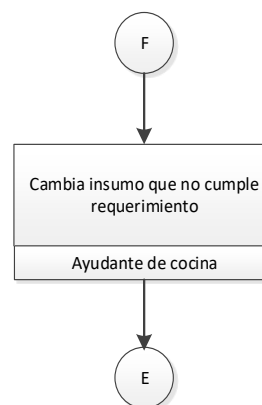
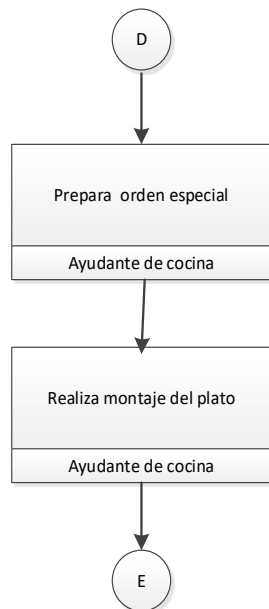
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
OPE-01


ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

Edición No. 01

Pág. 7 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 8 de 10

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO


1. El jefe de cocina será el encargado de sacar todos los insumos necesarios de bodega según la planificación diaria, en este caso aquellos que sirvan para la elaboración de los siguientes alimentos base:

- Consomé
- Arroz
- Papas Fritas
- Pollo asado
- Ensaladas

Cada uno de los ingredientes deberán ser pesados y anotados en la hoja de entradas y salidas presentadas en el siguiente formato:

BODEGA KARIOKING					
ORDEN DE REQUISICIÓN DE BODEGA					
FECHA	ENTRADAS	PRODUCTO	SALIDAS	QUIEN SOLICITA	RESPONSABLE DE LA ENTREGA

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 9 de 10

2. Una vez registrados los insumos, el cocinero y ayudantes de cocina serán los encargados de realizar en mise en place de cada uno de los insumos productos mencionados, el cual consiste en el lavado, cortado y cocinado.

3. Al recibir la orden de pedido por parte de caja, el cocinero se encargará de preparar las órdenes según lo estipulado en la receta estándar, pues vale recordar que Karioking cuenta con variedad de productos dentro de su menú. El formato del menú estándar se muestra a continuación:

RECETA ESTÁNDAR DE PLATOS		
	NOMBRE DEL PLATO:	
	TIPO DE PLATO:	
	N.- DE PORCIONES	
UNIDAD	INGREDIENTES	CANTIDAD
PREPARACIÓN:		
PRESENTACIÓN FINAL :		

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-01	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS		
Edición No. 01			Pág. 10 de 10

Nota: En la práctica el franquiciante será el encargado de dotar al franquiciado de un manual, el mismo que contendrá todas las recetas de los platillos del restaurante.

4. El jefe de cocina se encargará de verificar si el platillo cumple varias características como presentación, temperatura y cantidad adecuada.
5. Finalmente se envía el platillo al consumidor.
6. En caso de existir productos defectuosos debido a caducidad, ruptura u otros motivos, estos serán dados de baja en el siguiente formato denominado manejo de mermas.

MANEJO DE MERMAS				
FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MOTIVO DE BAJA
FIRMA DEL ADMINISTRADOR				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Satisfacer a los clientes con un servicio de buena calidad mediante el manejo y gestión de personal con el fin de cumplir requerimientos de rapidez, presentación y sobretodo amabilidad lo cual permita posteriormente generar ingresos para la organización.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable a cada una de las actividades que conforman la atención a la mesa y para llevar iniciando con la realización del pedido hasta el despacho del mismo verificando la conformidad entre lo entregado y lo solicitado por el consumidor.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

Cajero

Mesero

Despachador

Mesas

Sillas

Equipo de computación


Papelería

Uniformes

5. DEFINICIONES

- **BPM:** Buenas prácticas de manufactura.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 2 de 10

- **Protocolo:** Conjunto de instrucciones que se deben seguir con el fin de crear un servicio óptimo.
- **Cortesía:** Obsequio que brinda la empresa a sus clientes con el fin de crear un lazo más cercano a este.


6. POLÍTICAS

- Todo pedido debe primero ser realizado y cancelado en caja.
- Todo pedido entregado al cliente debe estar respaldado por la respectiva factura.
- Todos los pedidos salientes deben seguir un orden lógico, con el fin de no crear un malestar a los consumidores.
- El servicio brindado debe estar guiado por el manual del servicio al cliente, en el cual se detallan protocolos en cuanto a la atención y solución de quejas y reclamos.
- El personal encargado de atención al cliente debe estar debidamente uniformado y cumpliendo con las normas de seguridad e higiene.
- La entrega de cortesías a los clientes debe estar autorizada por el administrador.

7. INDICADORES

Código	IND01- OPE02					
Nombre	Facturación del local					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador mide el grado de cumplimiento con respecto a las ventas realizadas en el local, con el fin de verificar si las actividades se están realizando de forma apropiada.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Facturación realizada/facturación esperada *100	Mensual	Positivo	90%	100%	Administrador	Administrador

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 3 de 10

Código	IND02- OPE02					
Nombre	Atención a reclamos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador muestra el grado de inconformidad que tiene el consumidor acerca del servicio.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Clientes insatisfechos /Clientes atendidos en local	Mensual	Negativo	5%	20%	Administrador	Administrador

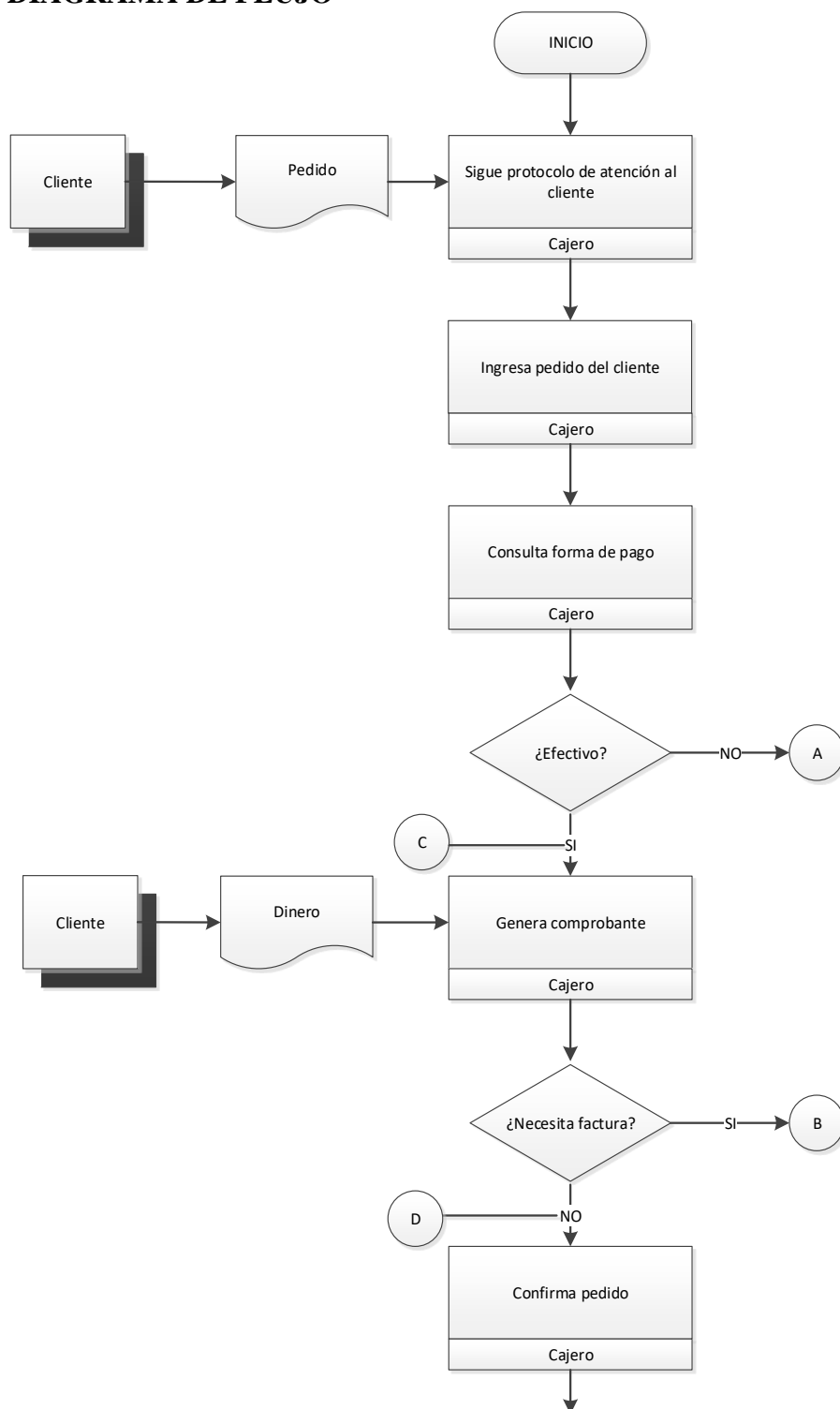
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO02-OPE02	Interno	Procedimiento de Ventas en el local	Impreso/digital	Periodo de Vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
EXT01-OPE01	Externo	Manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG01-OPE02	Interno	Facturas del cliente	Impreso	6 años	Archivar
REG02-OPE02	Interno	Recibos de despacho	Impreso	6 años	Archivar
REG03-OPE02	Interno	Reglamento Interno de Trabajo	Impreso/digital	Periodo de Vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG04-OPE02	Interno	Gestión de quejas y reclamos	Impreso/digital	Periodo de Vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



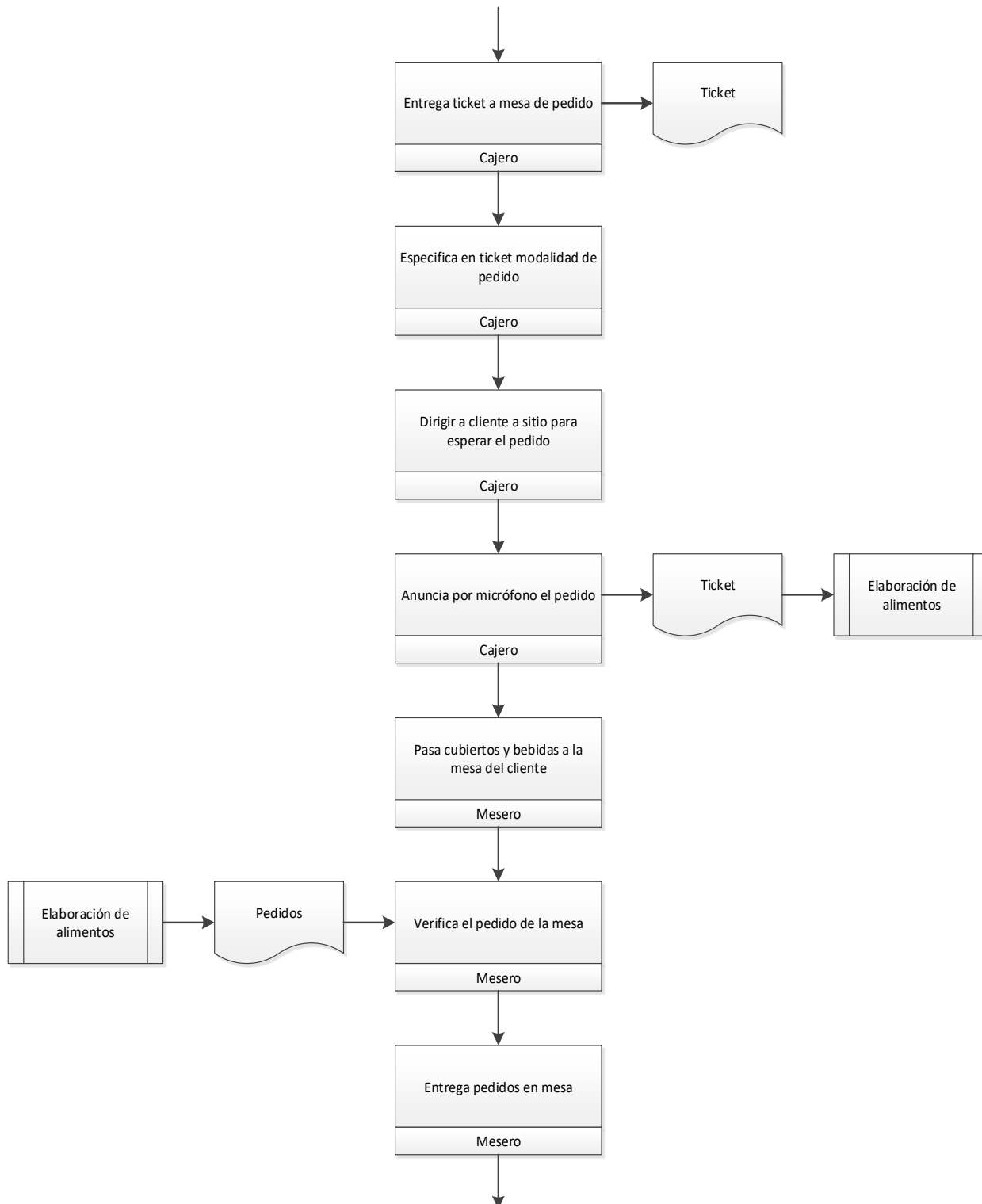
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
OPE-02

VENTAS EN LOCAL

Edición No. 01

Pág. 5 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



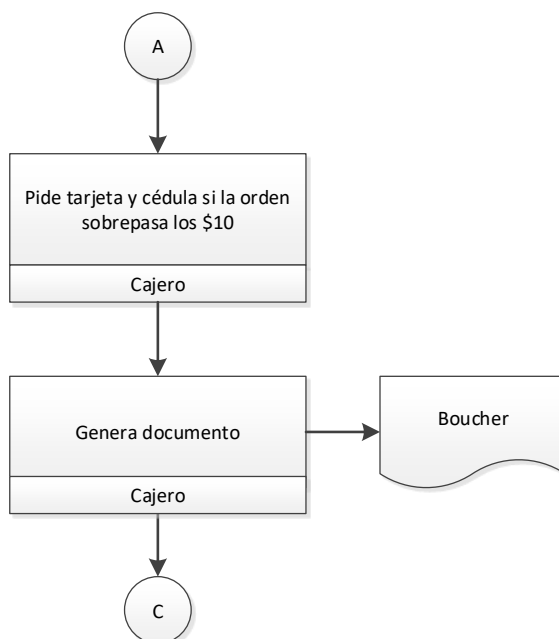
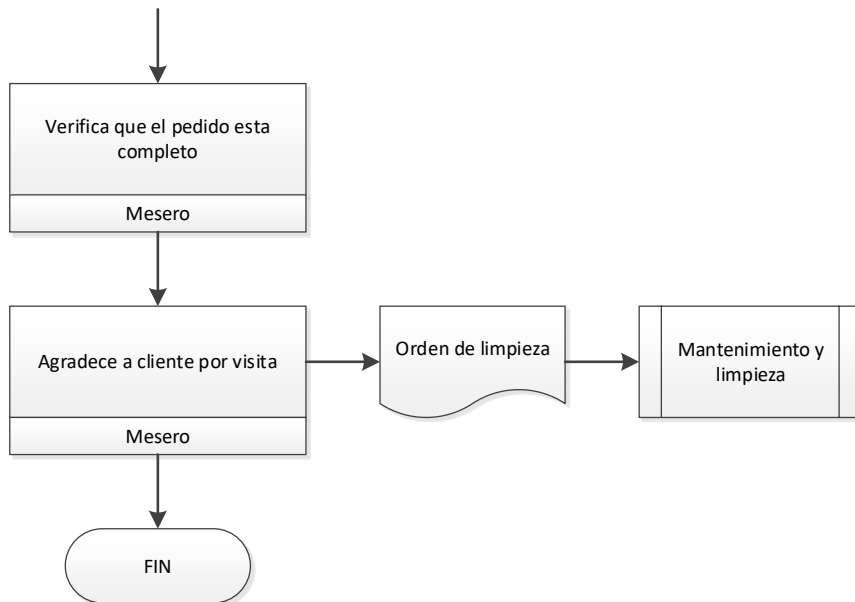
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
OPE-02


VENTAS EN LOCAL

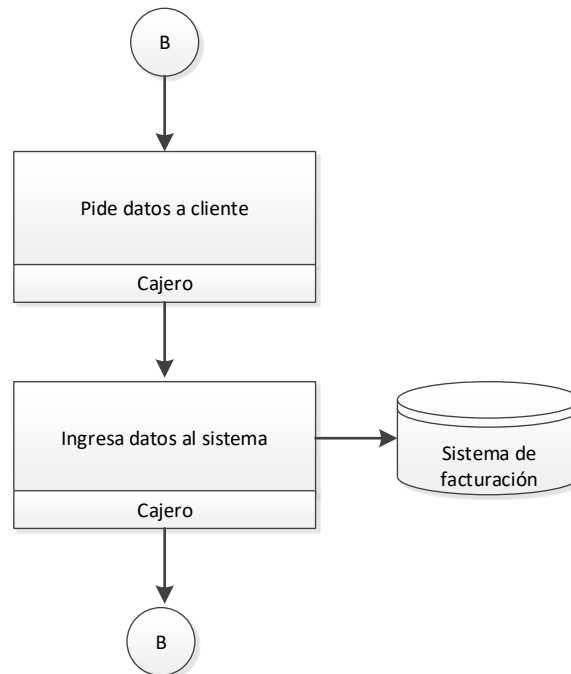
Edición No. 01

Pág. 6 de 10




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 7 de 10



10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 8 de 10

1. El cliente deberá realizar y cancelar su pedido en caja, para lo cual el cajero encargado tendrá que seguir el siguiente protocolo:

- Saludar al cliente y demostrar interés en el pedido realizado por el cliente.
- Ofrecer opciones de compra adicionales a lo ya solicitado.
- Retroalimentar al cliente en cuanto al pedido solicitado.
- Solicitar datos personales para la realización de la factura.
- Brindar el valor total de la compra y ofrecer las distintas formas de pago existentes en la organización.
- Entregar la factura al cliente.
- Despedirse amablemente.

2. La atención brindada tendrá 2 modalidades:


Mesa: el cliente escoge un lugar y espera a ser atendido por el mesero.

Llevar: el cliente espera a que su pedido sea despachado según el número de orden establecido por el cajero.

El protocolo de servicio a la mesa será el siguiente:

- El mesero saludará al cliente y posteriormente le solicitará el ticket de compra.
- Informa a cocina sobre el requerimiento del cliente.
- El mesero procede a servir las bebidas, salsas y cubertería.
- Una vez listo el plato, continua con el servicio y termina de servir toda la orden.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 9 de 10

- Todo el tiempo estará pendiente de las solicitudes del cliente y brindará opciones de compra tales como: postres, bebidas etc.
- Una vez que el cliente procede a retirarse, el mesero se despide y ejecuta su labor de limpieza.

El protocolo de servicio para llevar será el siguiente:


- El cajero brindará un número que indicará el orden en el cual será atendido el cliente.
 - El tiempo de pedido será de aproximadamente 5 a 7 minutos dependiendo la afluencia de personas.
 - Una vez que el pedido se encuentre listo, el despachador informará al cliente identificándolo con su número de orden.
 - El despachador revisará que todo el pedido este conforme a lo solicitado.
 - Se despedirá del cliente.
3. La atención a reclamos o quejas será manejada a través de un formato que se mostrará a continuación, en el cual el cliente detalla el motivo de inconformidad con el servicio.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-02	VENTAS EN LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 10 de 10

POLLOS A LA BRASA KARIO KING	
GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	
Fecha:	
Local:	
DATOS PERSONALES:	
Nombre:	
CI:	
Dirección:	
Telf:	
Correo electrónico:	
MOTIVO	
Comida	
Atención y servicio por parte del personal	
Ambiente del local	
Promociones	
Rapidez en la entrega.	
Precio	
DESCRIPCIÓN	
<i>Gracias por su tiempo, su ayuda permitirá mejorar el servicio ofertado</i>	

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Proveer a los consumidores alimentos y bebidas de buena calidad en el tiempo óptimo y en las condiciones adecuadas de salud e higiene mediante una buena recopilación, análisis y gestión de la información dotada por el cliente con el fin de generar ingresos para la organización.

2. ALCANCE

Este proceso implica todas las actividades que conforman el servicio a domicilio partiendo desde la atención a llamadas telefónicas, la recolección de información, la preparación del pedido y finalmente la entrega del producto al consumidor final.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

Cajero

Motorizado

Celulares

Equipos de computación

Muebles de oficina

Papelería

Uniformes


Mapa de zonas a cubrir

Motos

5. DEFINICIONES

BPM: Buenas prácticas de manufactura.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 10

JAT: Justo a tiempo, en el contexto del servicio se trata básicamente de entregar los pedidos en el periodo previamente establecido.

Domicilio: Lugar en el que se encuentra establecida una persona.

Zonas a cubrir: Lugares que entran dentro del radio de operación del negocio, generalmente zonas allegadas al establecimiento.


Base de datos: Información personal del cliente, que sirve de guía en la entrega de pedidos.

Cajón domicilio: Lugar en donde se lleva el pedido con el fin de mantener las características de presentación y calidad.

6. POLÍTICAS

- Toda la información recibida por parte del cliente deberá ser registrada dentro de una base de datos y manejada con absoluta confidencialidad.
- Todos los pedidos tendrán un valor adicional correspondiente al recargo por envío dependiendo de la zona en la cual se encuentre el domicilio del cliente.
- El horario de entrega de los productos será de 11 am hasta las 21 pm en cualquiera de los establecimientos franquiciados.
- El tiempo de entrega no podrá exceder los 35 minutos desde la llamada hasta la entrega final.
- Las opciones de pago para este servicio serán a través de tarjetas de crédito, pago en efectivo y cheque al portador.
- El despacho y entrega a domicilio deberá contar con el respaldo de la factura.
- Los motorizados deberán estar correctamente uniformados y contando con una presencia impecable.
- Todos los pedidos deben ser transferidos a la hoja de registro de domicilios en la cual se considera la zona de entrega, el kilometraje, la hora de salida y hora de llegada.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 3 de 10


7. INDICADORES

Código	IND01-OPE03					
Nombre	Entrega a tiempo					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador mide el tiempo en el cual la empresa puede cumplir con la entrega de los productos en un periodo de tiempo previamente establecido.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Pedidos entregados a tiempo/ Total de pedidos entregados*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Cajero	Administrador

Código	IND02-OPE03					
Nombre	Facturación de domicilios					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador se encarga de medir el porcentaje que tienen los pedidos a domicilio en relación con el total de ventas, con el fin de verificar la efectividad de este servicio dentro del restaurante.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Facturación a domicilio/ Facturación total del local	Mensual	Positivo	90%	100%	Cajero	Administrador

Código	IND03- OPE03					
Nombre	Atención a reclamos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador muestra el grado de inconformidad que tiene el consumidor acerca del servicio.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Clientes insatisfechos /Clientes atendidos a domicilio	Mensual	Negativo	5%	20%	Administrador	Administrador


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 4 de 10

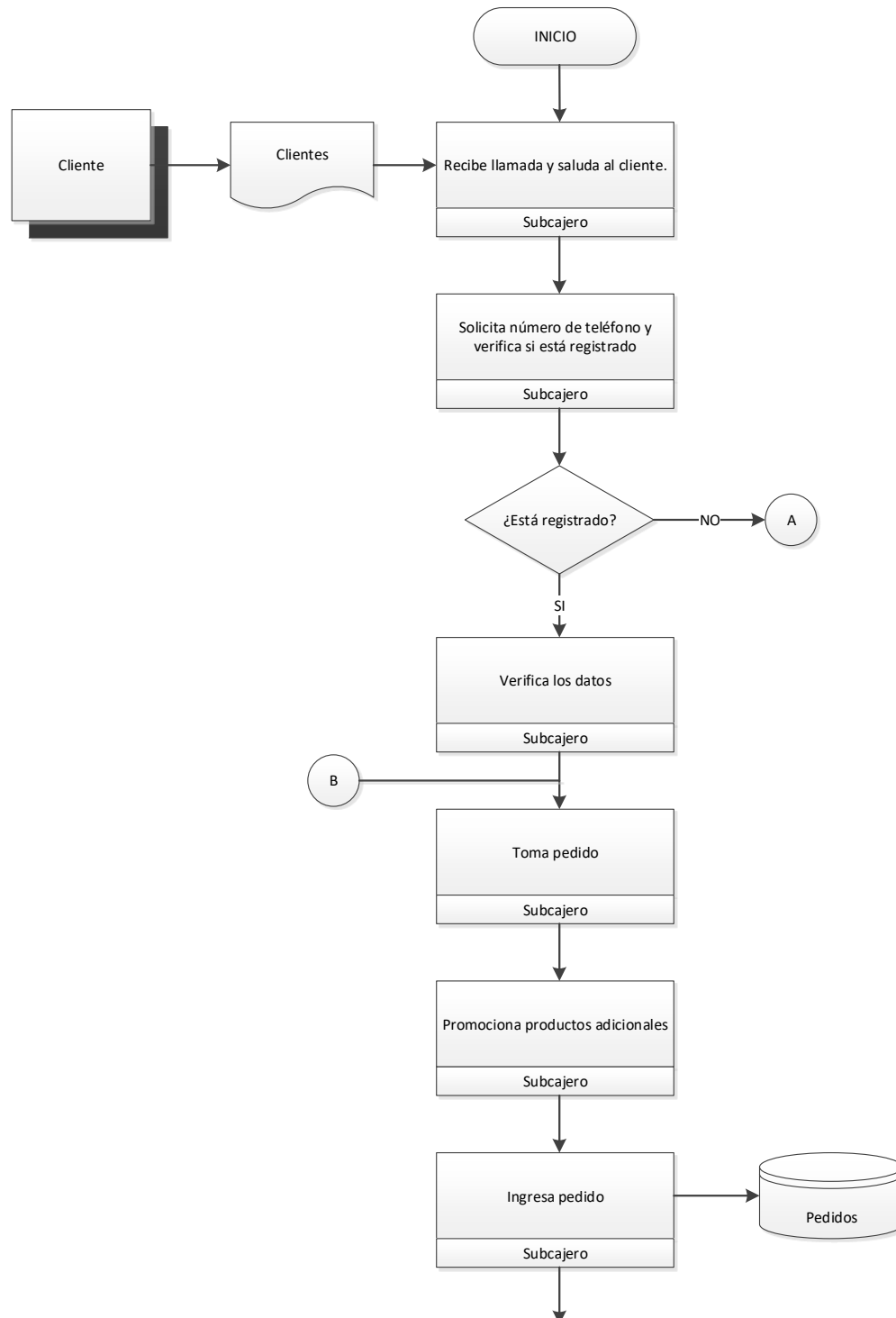
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO03-OPE03	Interno	Procedimiento de ventas a domicilio	Impreso/digital	Periodo de Vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
EXT01-OPE03	Externo	Manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG01-OPE03	Interno	Mapa de las zonas de entrega	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG02-OPE03	Interno	Facturas del cliente	Impreso	6 años	Archivar
REG03-OPE03	Interno	Registro y control de domicilios	Impreso	6 años	Archivar
REG04-OPE03	Interno	Gestión de quejas y reclamos	Impreso	6 años	Archivar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 5 de 10

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



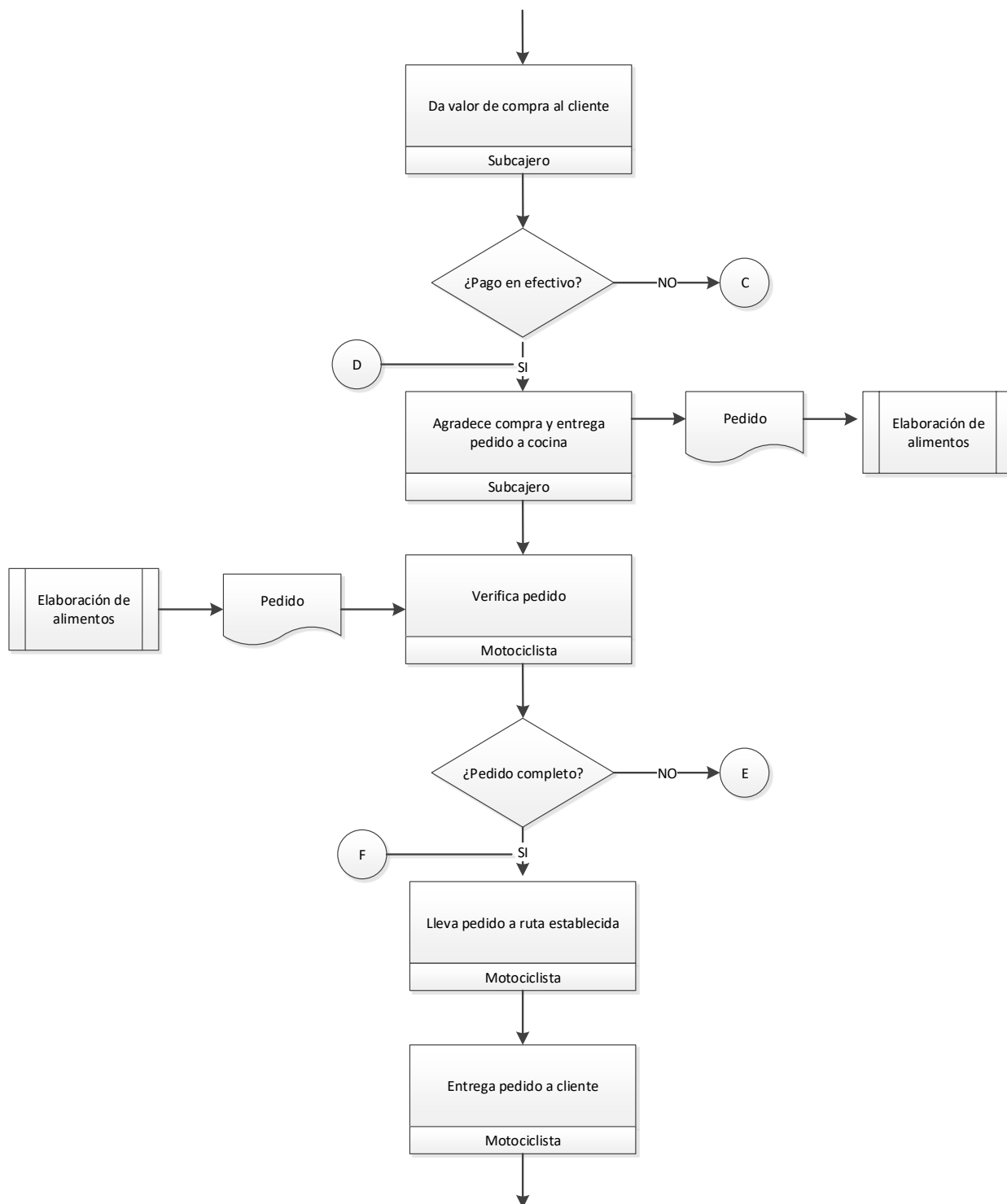
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
OPE-03

VENTAS A DOMICILIO

Edición No. 01

Pág. 6 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



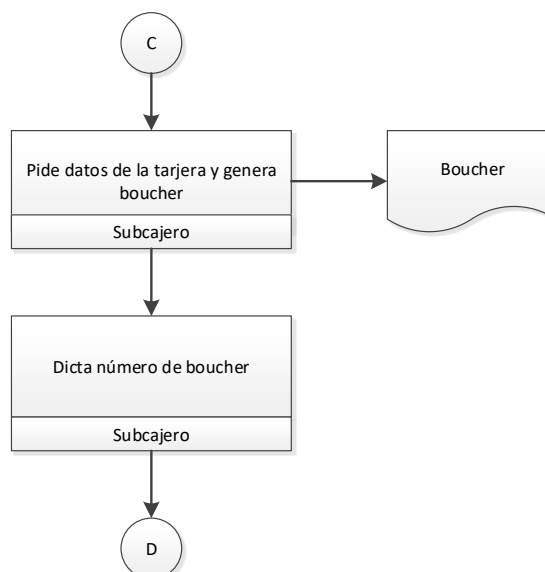
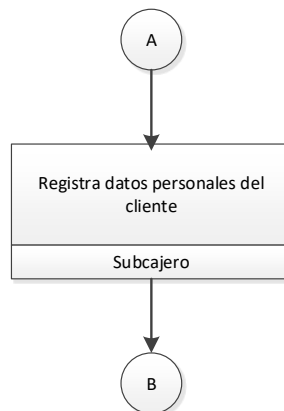
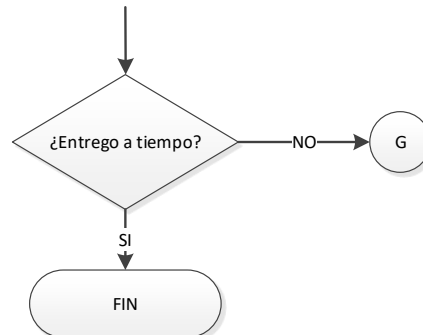
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
OPE-03


VENTAS A DOMICILIO

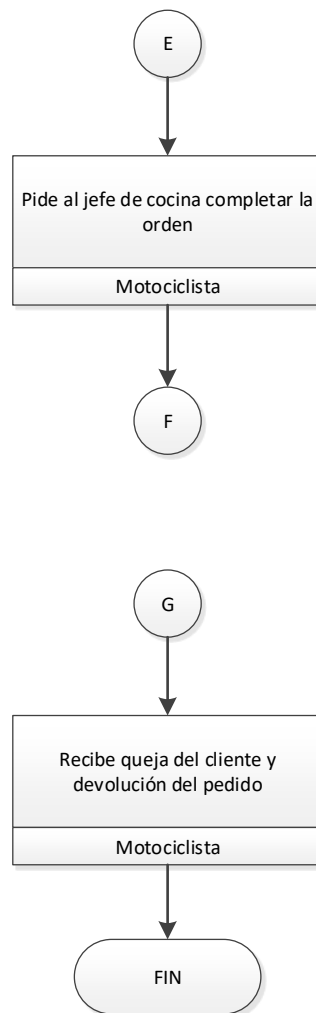
Edición No. 01

Pág. 7 de 10




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 8 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 9 de 10


10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Una vez realizada la gestión de toma del pedido, el despachador procede a realizar el empaque del producto según lo señalado.
2. Posteriormente registra el pedido en un formato de control el mismo que tendrá información relevante acerca del motorizado encargado del pedido, la dirección y por su puesto el estado actual del producto, es decir si ya fue enviado, anulado o en espera.

REGISTRO Y CONTROL DE DOMICILIOS				
FECHA:				
DESPACHADOR RESPONSABLE:				
N.	HORA	MOTORIZADO ENCARGADO	DIRECCIÓN	ESTADO DEL PEDIDO


3. Las quejas y reclamos serán manejadas a través de un formato que permita conocer el grado de inconformidad que tiene el cliente sobre el servicio, con el fin de poder realizar acciones correctivas frente a los sucesos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-03	VENTAS A DOMICILIO		
Edición No. 01			Pág. 10 de 10

POLLOS A LA BRASA KARIOKING	
GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS	
Fecha:	
Local:	
DATOS PERSONALES:	
Nombre:	
CI:	
Dirección:	
Telf:	
Correo electrónico:	
MOTIVO	
Comida	
Atención y servicio por parte del personal	
Ambiente del local	
Promociones	
Rapidez en la entrega.	
Precio	
DESCRIPCIÓN	
<i>Gracias por su tiempo, su ayuda permitirá mejorar el servicio ofertado</i>	

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-04	MANTENIMIENTO DEL LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Mantener un nivel de higiene y orden óptimo dentro del establecimiento mediante la utilización de planes de limpieza y mantenimiento tanto preventivos como correctivos, con el fin de generar una imagen única frente al consumidor.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a todas las actividades que conlleve el mantenimiento del local, partiendo desde la óptica diaria, hasta la parte más compleja que implica mayor esfuerzo y sobretodo planificación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

Personal de cada área de trabajo


Suministros de limpieza

Repuestos o piezas destinadas al mantenimiento

5. DEFINICIONES

- **Mantenimiento preventivo:** Aquella actividad realizada con anterioridad, de manera que se eviten posibles problemas en un futuro.
- **Mantenimiento correctivo:** Actividad que se realiza cuando el problema o acontecimiento, ya se ha suscitado.
- **Monitoreo:** Revisión periódica que se aplica a las actividades de una organización.
- **Cumplimiento:** Satisfacer los requerimientos o requisitos de algún proceso.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-04	MANTENIMIENTO DEL LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7


6. POLÍTICAS

- Las actividades de limpieza serán realizadas por todo el personal que forma parte de la organización, entendiéndose que cada uno de ellos será el encargado de su área de trabajo.
- Las actividades de limpieza serán realizadas diariamente, con el fin de cuidar la imagen del restaurante en todo momento de su ejecución.
- Todas las actividades de limpieza y mantenimiento serán apoyadas en un plan previamente establecido, de modo que su puesta en marcha no entorpezca, ni retrase las demás actividades de la organización.
- Los planes en los cuales se basará la operación de mantenimiento y limpieza serán los preventivos y correctivos.
- En caso de existir algún contratiempo, se deberá informar al administrador, con el fin de aplicar soluciones inmediatas.
- La operación del presente proceso, será monitoreada a través de formatos que corroboren el cumplimiento de cada una de las actividades a realizarse.

7. INDICADORES

Código	IND01- OPE04					
Nombre	Cumplimiento de planes de limpieza					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador permite medir el grado de ejecución de los planes de limpieza programados por la organización.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Actividades realizadas/Actividades programadas*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Jefe de cada área de trabajo.	Administrador.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-04	MANTENIMIENTO DEL LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

Código	IND02- OPE04					
Nombre	Tiempo de ejecución en planes programados					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador permite conocer el periodo en el cual se ejecutan cada uno de los programas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Horas ocupadas en limpieza /Total de horas programadas.	Mensual	Negativo	80%	100%	Jefe de cada área de trabajo.	Administrador.

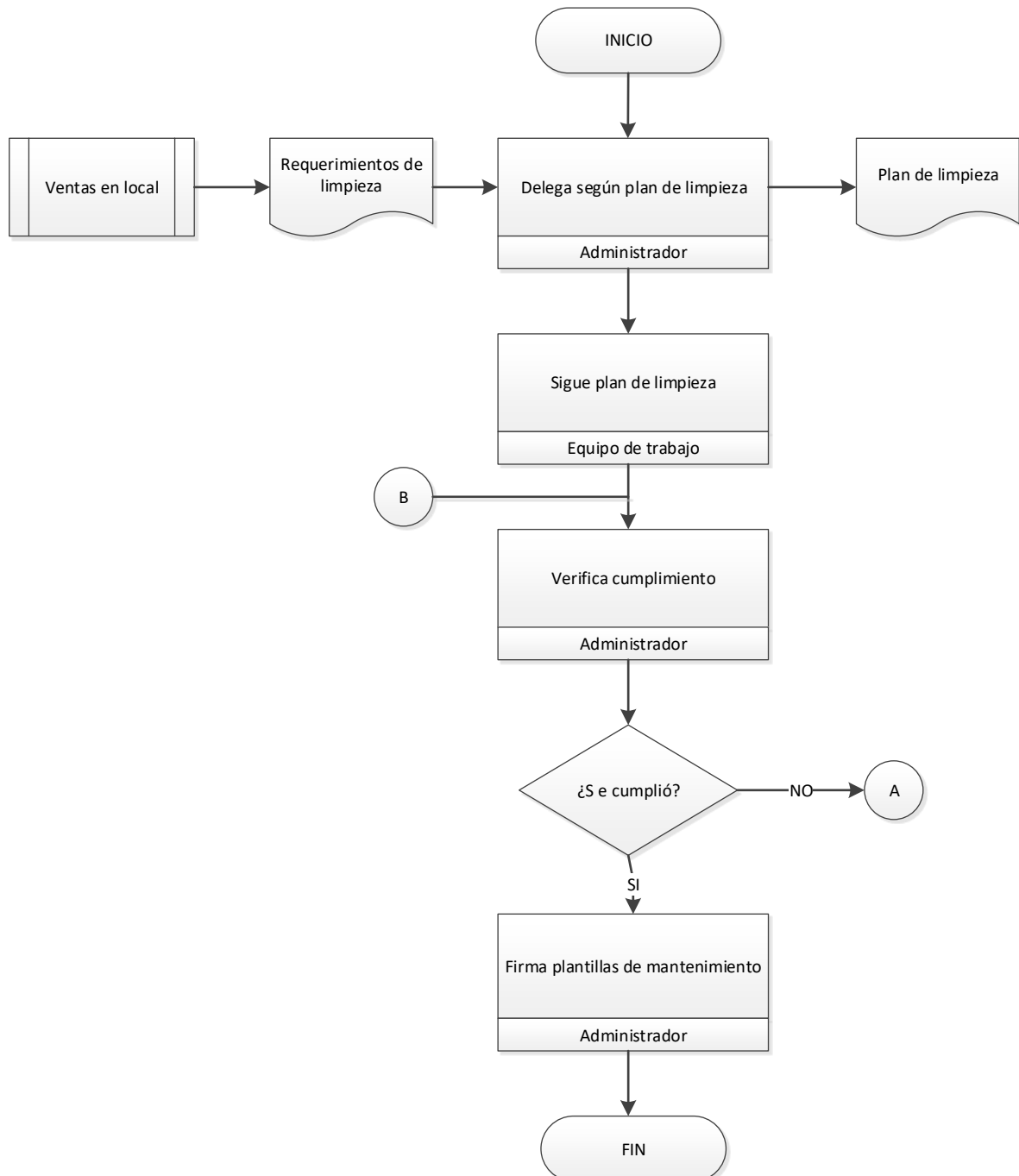
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO05-OPE04	Interno	Procedimiento mantenimiento de local.	Impreso/digital	Periodo de Vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
EXT01-OPE04	Externo	Manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG01-OPE04	Interno	Formato o planilla de cumplimiento	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
INST01-OPE04	Interno	Plan de mantenimiento preventivo	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
INST02-OPE04	Interno	Plan de mantenimiento correctivo	Impreso/digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

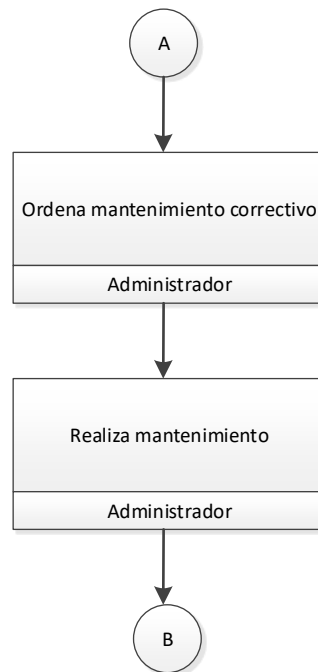
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: OPE-04		MANTENIMIENTO DEL LOCAL	
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-04	MANTENIMIENTO DEL LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-04	MANTENIMIENTO DEL LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 6 de 7

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO


1. Este proceso se lo realizará diariamente, según las disposiciones de cada área de trabajo, pues cada uno de los colaboradores es el responsable de su puesto y por ende su orden y limpieza.
2. Además de este proceso diario, existe un plan de mantenimiento preventivo, el mismo que ayudará a la empresa a evitar posibles contratiempos dentro de sus actividades y el cual será realizado de manera mensual por parte del franquiciado y cada uno de sus colaboradores, sin distinción de área de trabajo, pues lo que se busca es la cooperación mutua dentro de esta tarea.
3. El formato o planilla de cumplimiento que se utilizará en este procedimiento será el siguiente:

POLLOS A LA BRASA KARIO KING HOJA DE CONTROL DE LIMPIEZA DE ÁREA DE TRABAJO				
RESPONSABLE:	MES:			
ÁREA	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	OBSERVACIONES
COCINA				
Mesones				
Utensilios				
Cristalería y loza				
Cocinas				
Freidoras				
Neveras				
Refrigeradoras				
Horno de pollos				
Paredes				
Ventanas				
Pisos				
COMEDOR				
Mesas				
Sillas				
Pisos				
Ventanas				
Paredes				
Cubertería				
Cristalería y loza				
Menuderos				
BAÑOS				
Sanitarios				
Lavabos				
Basureros				
Espejos				
Pisos				
Paredes				
Ventanas				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: OPE-04	MANTENIMIENTO DEL LOCAL		
Edición No. 01			Pág. 7 de 7

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Gestionar las compras de manera ordenada, mediante el uso de sistemas de inventarios, los mismos que permitan tener un amplio conocimiento de las existencias que forman parte de la organización

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable a cada una de las actividades que conforman el proceso de bodegaje teniendo como principio la recepción de materia prima, almacenamiento y posterior distribución.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. RECURSOS

Administrador

Bodega

Estanterías

Refrigeradoras

Nevera


5. DEFINICIONES

Contaminación cruzada: Alimentos que por su composición diversa al juntarse crean bacterias en los mismos.

Rotación de productos: Alternancia del producto dentro de un inventario.

Conformidad de productos: Cumplimiento de los requisitos por parte de un producto.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

6. POLÍTICAS

Los productos serán recibidos por el administrador, el cual se encargará de verificar la conformidad de cada uno de ellos.

Las sub recetas que envíe el franquiciado serán almacenadas en frío, con el fin de evitar contaminación.


El sistema encargado de manejar los inventarios será el denominado software ICG, el mismo que tendrá un control de las entradas y salidas que se generen a lo largo de la operación.

7. INDICADORES

Código	IND01- GAPR03					
Nombre	Rotación de productos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide el grado en el cual un producto se mueve dentro del inventario.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Inventario consumido/ Inventario Promedio*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Administrador	Administrador

Código	IND02- GAPR03					
Nombre	Manejo de mermas					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos porcentuales el grado de desperdicio de materias primas existentes en la cocina debido principalmente al estado de conservación, fechas de caducidad y/o productos que no cumplen los estándares de calidad.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Desperdicio en inventario/ Total de inventario*100	Mensual	Negativo	2%	5%	Jefe de Cocina	Administrador


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

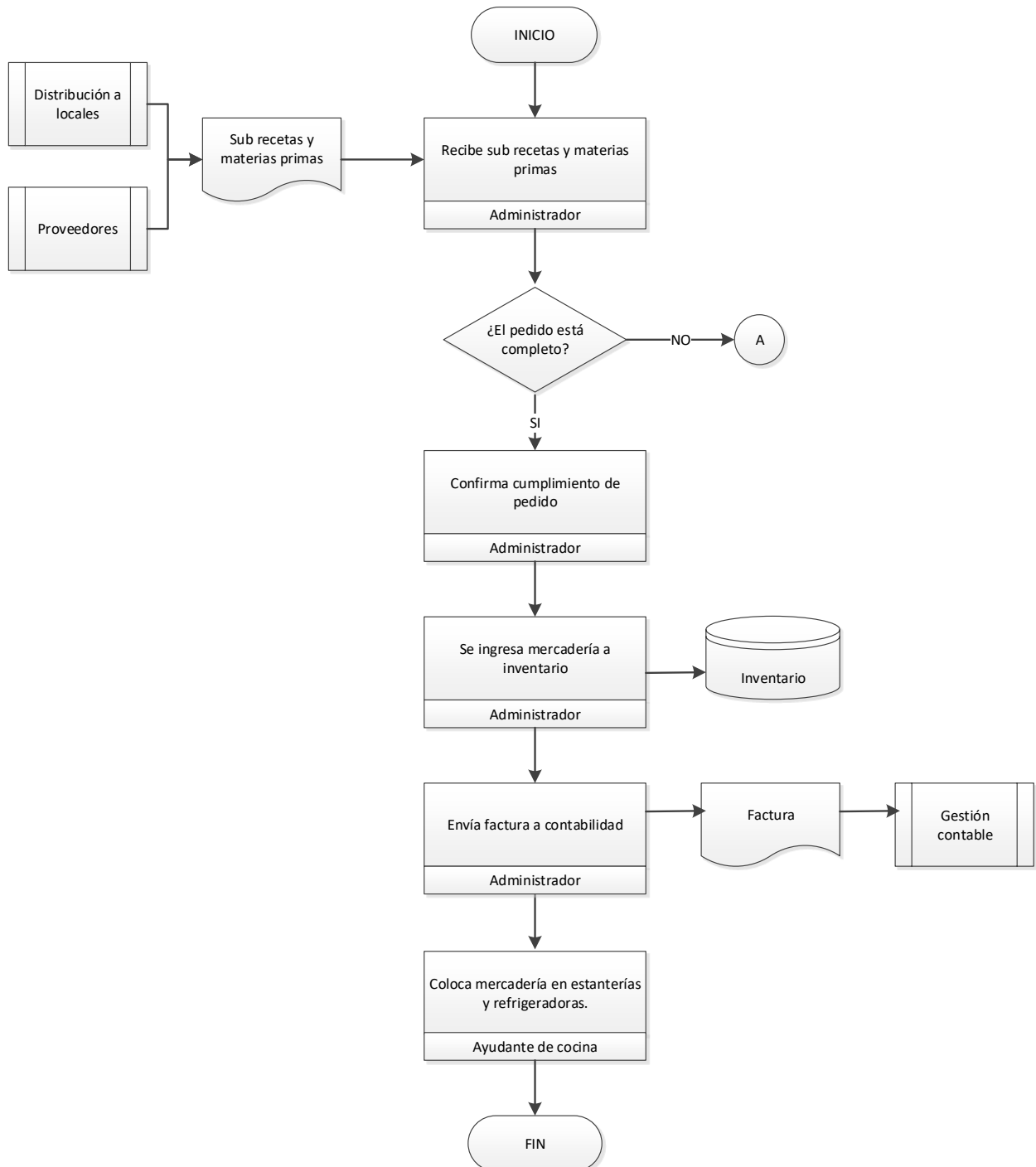
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO04-GAPR03	Interno	Procedimiento de Bodegaje	Impreso/ digital	Periodo de Vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión
REG01-GAPR03	Interno	Registro en software	Digital	6 años	Archivar
REG02-GAPR03	Interno	Manejo de mermas	Impreso	6 años	Archivar
EXT01-GAPR03	Externo	Política de compras	Impreso/ digital	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar a nueva versión


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

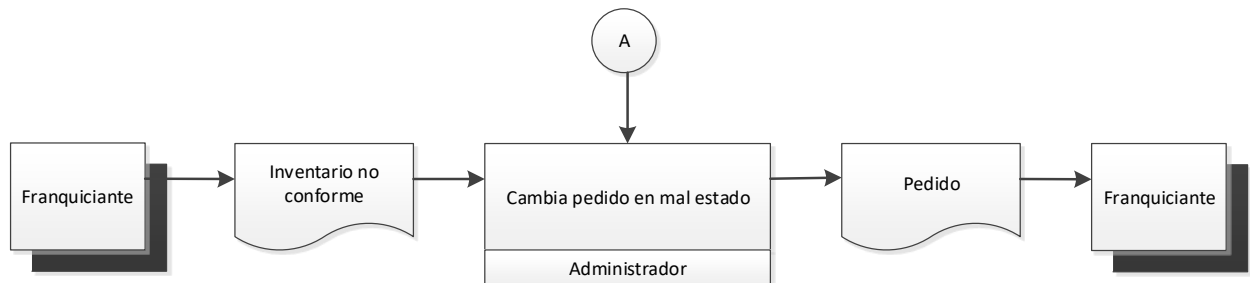
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 6 de 7


10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. El pedido receptado por el administrador, será respaldado por la debida factura, la misma que indicará el detalle de la compra.
2. Las sub recetas serán respaldadas por la hoja de entrega recepción brindada por el franquiciante.
3. El administrador revisará la conformidad de los productos entregados por el proveedor.
4. Clasificará los insumos de acuerdo al siguiente grupo de productos.
 - Bebidas
 - Víveres
 - Especias
 - Cárnicos
 - Plásticos
 - Hortalizas y legumbres
 - Artículos de limpieza

Las perchas deberán estar debidamente membretadas con el fin de conservar un proceso ordenado y lógico.

De igual manera las neveras y congeladores serán ordenados según el tipo de productos, con el fin de evitar la contaminación cruzada entre cada uno de los alimentos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GARP-03	BODEGAJE		
Edición No. 01			Pág. 7 de 7

5. En caso de inconformidad de los productos en bodega, se gestionará el manejo de mermas, en el cual se detallará el motivo de baja de la mercadería.

MANEJO DE MERMAS				
FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MOTIVO DE BAJA
FIRMA DEL ADMINISTRADOR				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

ANEXO 7

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

TABLA INVERSIÓN FIJA.

COSTO	TOTAL USD.
Adecuaciones	6.120,00
Maquinaria y Equipo	17.013,60
Utensilios y Accesorios	21,42
Equipos de Computación	2.907,00
Equipos de Oficina	159,12
Muebles y Enseres	8986,20
TOTAL ACTIVOS FIJOS	35.207,34

ADECUACIONES.

TABLA ADECUACIONES.

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD m cuadrados	V. UNITARIO	V. TOTAL
Oficina	M ²	12,00	50,00	600,00
Bodega	M ²	20,00	40,00	800,00
Parqueaderos	M ²	40,00	40,00	1.600,00
Área Operativa	M ²	20,00	50,00	1.000,00
Área Restaurante	M ²	100,00	20,00	2.000,00
SUBTOTAL				6.000,00
2% Imprevistos		192,00		120,00
TOTAL				6.120,00

MAQUINARIA Y EQUIPO

TABLA MAQUINARIA Y EQUIPO

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Rotulo principal	Unidad	1	1.500,00	1.500,00
Menuderos	Unidad	3	300,00	900,00
Jugueras	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Sistema de seguridad	Unidad	1	600,00	600,00
Micrófonos para pedidos	Unidad	1	400,00	400,00
Parlante	Unidad	1	200,00	200,00
Cámaras de seguridad	Unidad	6	300,00	1.800,00
Caja registradora	Unidad	1	500,00	500,00
Ducto	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Campanas de extracción	Unidad	3	800,00	2.400,00
Cocina	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Plancha de Hamburguesa	Unidad	1	600,00	600,00
Licuadaora industrial	Unidad	1	800,00	800,00
Picadora industrial de vegetales	Unidad	1	400,00	400,00
Horno microondas	Unidad	1	900,00	900,00
Escurreidor de fritos	Unidad	1	400,00	400,00
Calentador de pollos	Unidad	1	450,00	450,00
Lavabo	Unidad	2	450,00	900,00
Cafetera	Unidad	2	150,00	300,00
Extintor	Unidad	1	30,00	30,00
SUBTOTAL				16.680,00
2% Imprevistos				333,60
TOTAL				17.013,60

UTENSILIOS Y ACCESORIOS.

TABLA UTENSILIOS Y ACCESORIOS.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Basureros Pequeños	Unidad	2	10,00	20,00
Escobas	Unidad	1	1,00	1,00
SUBTOTAL				21,00
2% Imprevistos				0,42
TOTAL				21,42

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

TABLA EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	2	1200,00	2.400,00
Impresora	Unidad	1	450,00	450,00
Impresora de despachos	Unidad	1	450,00	450,00
SUBTOTAL				2.850,00
2% Imprevistos				57,00
TOTAL				2.907,00

EQUIPOS DE OFICINA.

TABLA EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	2	50,00	100,00
Calculadora	Unidad	2	15,00	30,00
Papelera	Unidad	2	8,00	16,00
Grapadora	Unidad	2	2,00	4,00
Perforadora	Unidad	2	3,00	6,00
SUBTOTAL				156,00
2% Imprevistos				3,12
TOTAL				159,12

MUEBLES Y ENSERES.

TABLA MUEBLES Y ENSERES

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	2	190,00	380,00
Silla giratoria	Unidad	2	65,00	130,00
Archivador	Unidad	2	120,00	240,00
Mesas restaurante	Unidad	17	140,00	2.380,00
Sillas	Unidad	68	10,00	680,00
Mesas de trabajo	Unidad	4	500,00	2.000,00
Repisa de vajilla	Unidad	1	200,00	200,00
Escurreidor de vajilla	Unidad	4	200,00	800,00
Counter	Unidad	1	2000,00	2.000,00
SUBTOTAL				8.810,00
2% Imprevistos				176,20
TOTAL				8.986,20

ANEXO 8

COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS

COSTOS VARIABLES

COMPRAS

Son aquellos que intervienen en el proceso de producción de pollos asados y terminan formando parte de la venta final; constituye la base del proyecto, en el presente caso de estudio estará constituido las compras necesarias para la implementación del proyecto. La inversión de este rubro es de **76.828,68 USD**, anual.

TABLA DE COMPRAS

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL
Elaboración		
Pollos 2,2 kg	4.998,00	59.976,00
Aliño	88,85	1.066,24
Guarnición (papas, consomé, arroz)	1.190,00	14.280,00
Subtotal		75.322,24
2% imprevistos		1.506,44
TOTAL		76.828,68

TABLA COMPRAS

Nombre del Producto	Compras Pollos / Mes	Valor Unitario	Valor Total USD \$ / Mes	Valor Total USD \$ / Año
Pollos 2,2 kg	952	5,25	4.998,00	59.976,00
Aliño	31,73	2,80	88,85	1.066,24
Guarnición (papas, consomé, arroz)	952	1,25	1.190,00	14.280,00

Materiales Directos.

Son aquellos materiales que forman parte del producto, así se tiene el siguiente rubro que corresponde a la cantidad de **4.078,37 USD**, anuales.

TABLA MATERIALES DIRECTOS.

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Empaques	0,35	952	333,20	3.998,40
Subtotal			333,20	3.998,40
2% Imprevistos				79,97
Total Insumos			333,20	4.078,37

Mano de Obra Directa.

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en el proceso productivo de pollos asados. La mano de obra directa para el proyecto se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso de producción de pollos asados, ese rubro es **28.866,33 USD**, anuales.

TABLA MANO DE OBRA DIRECTA.

DETALLE	Pago mensual (empleados)	VALOR ANUAL
Cajero	393,06	4.716,72
Meseros	786,12	9.433,44
Ayudantes de cocina	393,06	4.716,72
Asador	393,06	4.716,72
Jefe de cocina	393,06	4.716,72
Subtotal		28.300,32
2% Imprevistos		566,01
Total		28.866,33

Servicios Básicos.

En el proyecto son indispensables los Servicios Básicos para apoyar los procesos de producción de pollos asados, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **1.045,50** USD, anuales.

TABLA SERVICIOS BÁSICOS.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	90	180	112,50	225,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	750	3.000	212,50	425,00
Teléfono	Minutos	1.500	6.000	187,50	375,00
SUBTOTAL				512,50	1.025,00
2% Imprevistos				10,25	20,50
TOTAL				522,75	1.045,50

ANEXO 9

COSTOS FIJOS

Son aquellos que no guardan con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venta o no la empresa se tendrá que incurrir en esos costos.

Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa de producción de pollos asados de la empresa KARIOKING.

TABLA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipo	17.013,60	2%	170,14	340,27
Utensilios y Accesorios	21,42	1%	0,11	0,21
Equipos de Computación	2.907,00	1%	14,54	29,07
Equipos de Oficina	159,12	1%	0,80	1,59
Muebles y Enseres	8.986,20	1%	44,93	89,86
Subtotal				461,01
2% Imprevistos				9,22
TOTAL				470,23

Seguros.

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de producción de pollos asados de la empresa Franquiciaría KARIOKING.

TABLA SEGUROS.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Maquinaria y Equipo	17.013,60	0,25%	21,27	42,53
Utensilios y Accesorios	21,42	2,00%	0,21	0,43
Equipos de Computación	2.907,00	0,25%	3,63	7,27
Equipos de Oficina	159,12	1,50%	1,19	2,39
Muebles y Enseres	8.986,20	0,25%	11,23	22,47
Subtotal		0,25%	0,00	0,00
TOTAL			37,54	75,08

Depreciación.

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

TABLA DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Adecuaciones	6.120,00	5,00%	20	306,00
Maquinaria y Equipos	17.013,60	10,00%	10	1.701,36
Utensilios y Accesorios	21,42	10,00%	10	2,14
Equipos de Computación	2.907,00	33,33%	3	968,90
Equipo de Oficina	159,12	10,00%	10	15,91
Muebles y Enseres	8986,20	10,00%	10	898,62
TOTAL				3.892,94

ANEXO 10

NOMINA

[illegible]

